KPMG

PRENSA IBÉRICA

Los que dejan huella IV

Historias de éxito empresarial

Fernando Alonso Cuervo | Alberto Álvarez | Clara Arpa Azofra | Alejandro Aznar
María José Ballarín | Albert Campabadal Mas | Juan Carmona Béjar
Manel Cerqueda Donadeu | Lucía Comenge | Jorge Costa | Santiago Frías
Isabel María García Bardón | Mauricio González-Gordon | Agustín Gregori
Luis Hernández | Rocío Hervella | Antonio Horrach | Juan Jiménez García
Wolfgang Kiessling | Carmen López Serrano | Raúl López | Lina Mascaró
Daniel Palacio | Miguel Pereda | Emilio Pérez Nieto | Victoria Plantalamor
Miguel Agustín Torres | Joan Trian Riu | Adolfo Utor Martínez

Entrevistas y redacción: Armando Huerta

Los que dejan huella IV

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

Entrevistas y redacción
Armando Huerta

Coordinación de Fotografía
Miki López

Dirección de Arte, Realización y Diseño
Departamento de Marketing y
Comunicación de KPMG en España

© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

ISBN
978-84-09-51018-4

Depósito Legal
M-16639-2023

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

Los que dejan huella IV

Historias de éxito empresarial

KPMG

PRENSA IBÉRICA

Huellas que configuran una senda

El destino de un país, de una sociedad, lo marca la determinación de su gente por hacer cosas cada día. Y creo que no es pretencioso asegurar que, entre esa gente, en primera línea están las empresas familiares y las personas que trabajan en ellas.

KPMG, con su iniciativa de *Los que dejan huella*, ha recogido ya más de un centenar de ejemplos de esas personas que en algún momento decidieron dar un paso al frente, que tuvieron una visión que les empujó a poner en marcha un proyecto, o que, por sentido del deber o por vocación, asumieron el reto de tomar las riendas de una empresa que les reclamaba su compromiso máximo.

Los protagonistas de esta cuarta edición, igual que los seleccionados en las anteriores, son auténticos referentes, ejemplos a seguir, huellas que configuran una senda sobre la que las nuevas generaciones pueden poner sus pies para continuar avanzando. Son, además, la prueba palpable de que las empresas familiares no son solo pequeñas empresas, y de que no solo las empresas pequeñas son buenas.

Los empresarios familiares debemos estar orgullosos de lo que somos. No solo de nuestras cifras y de nuestra contribución económica a la prosperidad y desarrollo de nuestro país; como colectivo, debemos enorgullecernos de ser -como empresas y como familias- las de aquí, las que toman sus decisiones aquí, donde tienen sus raíces, en la tierra que las vio nacer. Debemos estar orgullosos de ser el corazón de una sociedad moderna, libre y cada día mejor y más justa.

Tenemos la obligación también de reivindicar nuestro pasado -hay empresas familiares que lo cuentan por siglos- y trasladar a las nuevas generaciones los valores que inspiraron a nuestros fundadores y que se pueden resumir en tres: trabajo, compromiso y vocación de servicio.

Vivimos un momento especialmente complejo, marcado por conceptos que hasta hace muy poco no podíamos sospechar que iban a estar presentes en nuestras conversaciones diarias, como son la pandemia, la guerra o la inflación desbocada.

La crisis nos pone a prueba, sí; pero también nos permite demostrar que en los peores momentos las empresas familiares dan la cara por su gente.

Somos un país fuerte, con unas instituciones sólidas, un tejido empresarial robusto -en gran medida gracias a las empresas familiares- y una sociedad civil comprometida. Basta con mirar a los protagonistas de *Los que dejan huella* para adquirir la certeza de que superaremos todas las adversidades. Siempre lo hemos sabido hacer.

En el actual panorama global resulta más importante que nunca que nuestro país tenga empresas grandes, capitalizadas, fuertes, que miren al mundo sin complejos, que puedan afrontar con garantías los retos que plantean la digitalización y la sostenibilidad.

Los países y las empresas son edificios en permanente construcción y cuyos cimientos son las personas, especialmente los jóvenes.

Necesitamos despertar en los jóvenes la vocación empresarial; que se incorporen a este mundo; que se atrevan a dar el paso que en su momento dieron nuestros fundadores; que emprendan proyectos innovadores y valientes; que se lancen a crear empleo y prosperidad.

Este libro -y las historias que contiene, todas diferentes e irrepetibles- no es solo un reconocimiento a los que han dejado una huella en nuestras vidas; también puede ser un buen manual para despertar ilusiones.

Andrés Sendagorta
Presidente del Instituto de la Empresa Familiar y de Sener

Las empresas familiares contadas en primera persona

Siempre he sentido una gran admiración por las empresas familiares, con las que he tenido la suerte de trabajar y de las que he tenido la oportunidad de aprender en una parte importante de mi carrera profesional. Para mí, son un ejemplo de ilusión, tenacidad y adaptación, tres factores imprescindibles para que el éxito de un negocio perdure en el tiempo. Y en este entorno de incertidumbre, en el que los acontecimientos se aceleran y todo parece fugaz, las experiencias de este tipo de organizaciones son un referente tanto para otras compañías como para todos aquellos que, imbuidos por el espíritu del emprendimiento, se proponen poner en marcha un proyecto empresarial.

Precisamente, recoger y difundir esas experiencias es el objetivo de *Los que dejan huella,* una iniciativa editorial que llega a su cuarta edición. A lo largo de estos años, los líderes de más de 100 empresas familiares han compartido con nosotros las historias de sus compañías, sus valores y propósito. Pero, también, nos han dejado conocer sus propias vivencias profesionales y personales, así como su visión sobre el negocio y la familia. Por esa razón, *Los que dejan huella* no es solo un libro de empresas. Se trata de un libro de líderes empresariales que hablan sobre sus organizaciones en primera persona, con sinceridad, transparencia y realismo.

Cada uno de los relatos que componen esta obra reflejan que el camino al éxito no conoce atajos: hay que saber conciliar la respuesta a los retos inmediatos con la visión a largo plazo. Solo así se garantiza la supervivencia de la compañía, su mejora y competitividad constantes. En ocasiones, hay que actuar con prudencia, en otras, con audacia. Pero siempre con la intención de transformar cada desafío en una oportunidad, en un aprendizaje. En este momento en el que nos enfrentamos a grandes retos como economía y como sociedad, es una premisa que siempre debemos tener presente.

Con este libro también queremos reconocer el valor que las empresas familiares han aportado y siguen aportando a la sociedad. Porque su suma al desarrollo de las comunidades y a la prosperidad de todos es digno de

agradecimiento. El estrecho vínculo con los empleados, los proveedores y las localidades y comarcas en las que están radicadas confirma que, para estas compañías, las personas son la prioridad. Y es que como bien recordaba Andrés Sendagorta, actual presidente del IEF, en una de las pasadas ediciones del informe de empresa familiar que anualmente publicamos desde KPMG, para estas organizaciones el prestigio de la empresa es el prestigio de la familia.

La relevancia de la dimensión humana en las empresas familiares es perceptible en su propia gobernanza. La toma de decisiones no solo se orienta al crecimiento de la organización, sino a potenciar al vínculo entre los distintos miembros de la familia. Como se pone de manifiesto en este libro, transmitir el impulso emprendedor entre diferentes generaciones, escuchar de forma activa la voz de los más jóvenes y favorecer que encuentren su sitio en la estructura de la compañía es clave para alcanzar nuevas metas y adecuarse a nuevos entornos. Sin duda, este es otro aprendizaje extrapolable no solo a otras empresas, sino a la sociedad.

Me gustaría dar las gracias a todos los empresarios que nos han abierto las puertas de sus organizaciones; a Armando Huerta, por su capacidad para escuchar sus historias y plasmarlas en papel; y a Prensa Ibérica, por su implicación en la difusión de estas entrevistas.

Del mismo modo, quiero expresar mi agradecimiento al Instituto de Empresa Familiar, y especialmente a su presidente, Andrés Sendagorta, por su capacidad para poner en valor el relevante papel que las empresas familiares desempeñan y seguirán desempeñando en la construcción del futuro de nuestro país. Espero que juntos podamos seguir dando cuenta de la huella que dejan en nuestra sociedad.

Juanjo Cano
Presidente de KPMG en España

Logros y experiencias dignas de ser contadas

Los que dejan huella es una interesante iniciativa periodística y editorial que une a KPMG y Prensa Ibérica en su afán por reconocer la valiosa contribución de la empresa familiar al desarrollo de nuestro país.

Transmisión de valores, generación de riqueza, creación de empleo, arraigo al territorio y responsabilidad social son solo algunos de los elementos que convierten a los empresarios familiares en punta de lanza de un esfuerzo sobresaliente por proporcionar a los ciudadanos oportunidades, calidad de vida y prosperidad.

Son numerosos los estudios que, en línea con el análisis que realiza la mayoría de los entrevistados en este libro, demuestran que las empresas familiares son más consistentes que las que no lo son ante crisis tan complejas como la originada en los últimos años por la COVID-19. La prudencia en la gestión, la estabilidad financiera, la vocación de continuidad generacional, la visión a largo plazo, la agilidad en la toma de decisiones y el vínculo emocional establecido en el seno de las organizaciones son factores que aportan resistencia a las empresas familiares ante situaciones críticas.

En esta misma dirección, un reciente informe, elaborado por KPMG junto al Instituto y las Asociaciones Territoriales de la Empresa Familiar y al Proyecto Step, revela que las empresas familiares fueron capaces de mantener el 93% de los puestos de trabajo durante la pandemia.

La elocuencia del dato pone de manifiesto su enorme transcendencia en la economía española. Un estudio publicado en mi etapa como presidente del Instituto de la Empresa Familiar, cuyos datos guardan vigencia, señala además que nueve de cada diez compañías de nuestro país son empresas familiares y que estas representan el 60% del PIB procedente del sector privado, al tiempo que son responsables de casi el 70% del empleo privado.

La obra que tiene entre sus manos, querido lector, revela historias humanas de éxito, que lo son también de perseverancia, resiliencia y superación y que inspiran y animan al emprendimiento.

Los relatos narrados en primera persona que vertebran esta obra, elaborada a partir de largas y reflexivas entrevistas que el periodista Armando Huerta ha realizado de forma presencial en las propias sedes de las compañías, arrojan luz sobre los orígenes, la trayectoria, la personalidad, la filosofía, la misión, la estrategia y la proyección de empresas que, en la mayoría de los casos, se han institucionalizado en nuestro imaginario colectivo y forman parte de la identidad de los territorios en que desenvuelven su actividad.

Como indica el título de la obra, el fin no es otro que conocer la impronta que los empresarios entrevistados y sus predecesores han dejado en la familia, en la compañía, en el sector y en la sociedad en general. La experiencia acumulada a lo largo de los años a través de los éxitos y los fracasos, la manera de entender el mundo de la empresa, la visión de la realidad que nos rodea y los desafíos y sentimientos personales ocupan un lugar central en la concepción de esta cuarta edición de *Los que dejan huella*.

El libro ofrece también una amplia panorámica de los esfuerzos que realizan las empresas familiares españolas por adecuarse al profundo proceso de transformación que hoy vivimos.

Hay dos tipos de compañías, las que saben adaptarse a los cambios y las que, simplemente, desaparecen. El testimonio de los protagonistas pone el acento en la incuestionable voluntad de adaptación de las empresas familiares en campos como la tecnología, la digitalización o la sostenibilidad, que exigen una permanente apuesta inversora. Innovación, internacionalización y diversificación son los ejes de una estrategia empresarial que, en busca de mayor competitividad, es ampliamente compartida por los empresarios familiares entrevistados.

Confío en que esta lectura sea inspiradora y de su agrado.

Javier Moll
Presidente de Prensa Ibérica

La huella de hombres y mujeres brillantes

Detrás de cada historia de éxito empresarial hay siempre años de trabajo abnegado, afán de superación y un sinfín de ilusiones, esfuerzos y desvelos. Hay proyectos, estrategias, riesgos, oportunidades, inversiones y resultados, pero, sobre todo, hay personas; seres humanos que creen en una idea de negocio y tienen el coraje de arriesgar su patrimonio y dar lo mejor de sí mismos para hacerla realidad o dar impulso y continuidad, con su propia impronta, al legado de sus predecesores.

De esta pasta están hechos los sueños de los emprendedores que protagonizan *Los que dejan huella*, un libro que me ha llevado a muy distintos rincones de la geografía nacional y me ha permitido conocer en persona a hombres y mujeres brillantes que, al frente de sus empresas familiares, aúnan importantes dosis de talento, intuición, pasión, arrojo y capacidad de trabajo.

La serie de entrevistas acerca al lector a compañías de muy diversos sectores que, con su actividad, forman parte de nuestras vidas y se erigen en grandes embajadoras de la 'marca España' en el mundo. Todas y cada una de las conversaciones encierran, por mérito de los entrevistados, enseñanzas interesantes que se concretan en relatos que entremezclan la historia de la compañía desde sus orígenes, los hitos sobresalientes en su singladura, los valores que han forjado su idiosincrasia, su huella en la sociedad, su arraigo al territorio, la personalidad del directivo con quien se conversa, el reconocimiento a la labor de sus antepasados, los desafíos actuales de la empresa familiar y, en muchos casos, los planes de futuro.

Entre las experiencias que recoge este libro existen algunas de auténtica supervivencia empresarial. Resultará curioso al lector saber, por ejemplo, que la desgracia se cebó con varias compañías protagonistas en esta cuarta edición. Las bodegas de Familia Torres fueron destruidas en la Guerra Civil española durante los bombardeos dirigidos a la vecina estación de Vilafranca del Penedès; el zoológico Loro Parque fue completamente arrasado nada más abrir sus puertas en 1972 por unas lluvias torrenciales que duraron tres días en la isla de

Tenerife; Inquiba, empresa líder en la fabricación de detergentes y suavizantes en nuestro país, vivió en 1981 un incendio devastador en el que murió un trabajador y la familia Carmona, en medio del drama, tuvo que empezar de cero; y un año después, en 1982, Grefusa sufrió en sus instalaciones la famosa "pantanada de Tous" que, tras la rotura de una presa, lo inundó todo y estuvo a punto de costar la vida al padre y al tío de Agustín Gregori, el actual presidente.

Lo perdieron todo, pero no se rindieron y supieron sobreponerse. Cayeron al suelo, se levantaron, se sacudieron el polvo y volvieron a caminar, dejando una lección de valentía y pundonor ciertamente inspiradora para quienes, al frente de nuevos proyectos, atraviesan dificultades.

Con los estragos y las incertidumbres de la pandemia como telón de fondo, los empresarios entrevistados constituyen una muestra muy representativa del empuje que ha sido necesario estos años para sentar las bases de la recuperación. Las empresas familiares, con todos sus elementos diferenciales, son un motor de crecimiento en nuestra economía. Crean empleo, generan riqueza y proporcionan a los ciudadanos prosperidad y bienestar.

Los que dejan huella presenta un universo empresarial dinámico que, en un proceso constante de transformación y modernización, analiza sus desafíos en clave de excelencia, diversificación, internacionalización, innovación y sostenibilidad.

La determinación de los líderes es esencial para el avance de las sociedades.

Agradezco a todos y cada uno de los empresarios su interés en el proyecto, la hospitalidad que he sentido en cada visita y la libertad con la que he podido trazar los derroteros de cada conversación. Vaya también desde aquí mi sincera gratitud hacia ellos por responder a todas las preguntas en un ejercicio de transparencia, por revelar curiosidades que habitualmente no transcienden de la propia empresa o la familia y por haber hablado con el corazón. Muchas de las reflexiones están cargadas de sentimiento, que es lo que mueve el mundo.

He aprendido y me he divertido.

Armando Huerta
Periodista

Índice

Fernando Alonso
Presidente, *Grupo Isastur* 22

Alberto Álvarez
Presidente, *Central Lechera Asturiana SAT* 36

Clara Arpa
Consejera delegada, *Arpa* 48

Alejandro Aznar
Presidente, *Marqués de Riscal* 62

María José Ballarín
CEO, *Obras Especiales* 74

Albert Campabadal
Presidente, *Grupo Sifu* 88

Juan Carmona
Presidente y fundador, *Inquiba* 100

Manel Cerqueda Donadeu
Presidente, *Andbank* 114

Lucía Comenge
Presidenta, *Grupo Prim* 128

Jorge Costa
Consejero delegado, *Grupo Costa* 140

Santiago Frías
Presidente, *Bodegas Riojanas* 154

Isabel María García Bardón
Presidenta Honorífica, *Fuerte Group Hotels* 168

Mauricio González-Gordon
Presidente, *González Byass* 182

Agustín Gregori
Consejero delegado, *Grefusa* 196

Luis Hernández
Presidente, *Grespania* 212

Rocío Hervella
Fundadora y CEO, *Prosol* 226

Antonio Horrach
CEO y fundador, *HM Hotels* 240

Juan Jiménez
Presidente, *Jisap* 254

Wolfgang Kiessling
Presidente, *Loro Parque* 266

Carmen López
Consejera delegada, *Vegenat* 280

Raúl López
Presidente, *Monbus* 292

Lina Mascaró
Presidenta, *Grupo Mascaró* 306

Daniel Palacio
CEO y fundador, *Tutti Pasta* 320

Miguel Pereda
Presidente, *Grupo Lar* 334

Emilio Pérez Nieto
Presidente de Honor, *Grupo Pérez Rumbao* 348

Victoria Plantalamor
Consejera delegada, *Crimidesa* 362

Miguel Agustín Torres
Presidente, *Familia Torres* 376

Joan Trian Riu
Consejero directivo corporativo, *Riu Hotels & Resorts* 390

Adolfo Utor
Presidente y fundador, *Baleària* 404

Fernando Alonso

Grupo Isastur

Presidente

Fotógrafo: Miki López

Se llama Fernando Alonso, es asturiano y, aunque no se dedica a la Fórmula 1, tiene madera de líder y pilota una compañía que es exponente internacional en el sector de la ingeniería y los montajes eléctricos.

En la actualidad, aunque vienen curvas y cae mucha agua, la empresa tiene una potente tracción, mira al futuro con razonable optimismo y tiene numerosos e importantes proyectos por medio mundo.

Ingeniero de minas por la Universidad de Oviedo, Fernando lleva ya 40 años trabajando en Isastur, la compañía que su padre, Arturo Alonso Llanos, fundó junto a otros cinco socios.

En 1991, decidió montar su propia empresa, Aplicaciones de Control y Automatización. Pese a su trayectoria profesional ascendente en Isastur, reconoce que "tenía un cierto complejo" por la sensación de que sus logros lo eran por ser hijo de su padre. Quiso probarse a sí mismo y ver si era capaz de mantenerse por su cuenta y las cosas le fueron "más o menos bien", pero tres años después regresó a Isastur como gerente adjunto, primero, y director general, después. Ya suma 20 años como presidente.

La historia de Isastur arranca en 1978 con quince trabajadores y en un contexto precario, cuando las industrias españolas y asturiana atravesaban la profunda crisis de mediados de los años setenta. Fue entonces cuando un grupo de empresarios y profesionales decidieron poner en marcha la compañía, que desde el principio centró su actividad en trabajos de ingeniería de alta tensión, suministros de materiales eléctricos y montaje eléctrico industrial.

Llevaba una trayectoria ascendente en Isastur, pero tenía cierto complejo porque pensaba que mis logros eran porque soy el hijo del fundador. Decidí probarme y crear mi propia empresa

Los inicios de la empresa no fueron fáciles. El padre de Fernando, Arturo Alonso Llanos, era el socio principal, y la experiencia y la red de contactos que los fundadores habían tejido previamente en Isolux fue clave en la fase de despegue.

Todos los fundadores de Isastur habían trabajado previamente en Isolux, que vivió en aquella época una crisis muy aguda. Poco a poco se fueron desligando de esa empresa y, con el tiempo, terminaron montando Isastur.

Uno de los primeros trabajos que asumieron fue la construcción de una subestación para Endasa, que después fue Inespal y, más tarde, Alcoa. Luego empezaron a trabajar también en desarrollos eléctricos de alta tensión con Fertiberia, Ensidesa e Hidroeléctrica. Estos fueron los primeros cuatro clientes de Isastur, con los que los socios fundadores ya tenían una relación previa y una confianza fraguada en los tiempos en que trabajaban para Isolux.

Mi padre, Arturo Alonso Llanos, fue quien ejerció el liderazgo en el lanzamiento de Isastur y quien habló con Manuel Menéndez Egocheaga, que fue el socio que les apoyó con capital en el arranque del negocio. Después, Menéndez Egocheaga vendió parte de su participación y se quedó solo con un 10%, que aún hoy conservan sus herederos. Su hijo suele decir que somos una empresa peculiar porque podemos hacer la junta de accionistas debajo de una farola. Somos solo seis socios -los mismos desde el principio, conmigo como excepción- y nos llevamos muy bien.

Junto a mi padre se embarcaron en el proyecto cuatro compañeros de Isolux, Tomás Ibáñez, Antonio Urrutia, Valentín Álvarez y Javier Álvarez, además del mencionado Manuel Menéndez Egocheaga, que era un capitalista puro.

Arturo Alonso Llanos fue el verdadero impulsor de Isastur y puede decirse que creó la compañía a raíz de su descontento con grandes empresas para las que había trabajado y que consideraba que no funcionaban adecua-

damente. Ha sido siempre un hombre inquieto y emprendedor. Se licenció en Derecho y en Económicas, carreras que estudió mientras trabajaba, y en Historia tras jubilarse en 2005. Fernando Alonso tiene en la figura de su padre un referente de emprendimiento y una fuente inagotable de inspiración.

La influencia de mi padre en mi personalidad y en la forma de gestionar la empresa es innegable. Fui educado para valorar de forma muy positiva el emprendimiento. Él siempre me ha transmitido la confianza en que, haciendo las cosas bien, se consigue triunfar.

Mi padre me ha enseñado que todo debe hacerse por el camino correcto y que eso debe ser un distintivo de nuestro grupo. Me transmitió además que no hay que conformarse con ver que las cosas funcionan; hay que profundizar lo suficiente para entender por qué son como son.

Y aunque es para mí una referencia, es verdad que yo no trabajo exactamente igual que él. Mi padre era como gestor mucho más de *front office,* mientras que yo soy más de *back office*. Creo que desde que asumí el timón de la compañía he sabido siempre rodearme de profesionales que fuesen capaces de hacer bien lo que yo no sé hacer bien, y me ha dado resultado. Mi padre es una persona más de resultados que de organización; yo, sin embargo, he sido mucho más de organización.

Tenemos una fuerte presencia en España y Chile, y aspiramos a estar con una implantación similar en México, que tiene un potencial importante

Una de las primeras cosas que hizo mi padre cuando regresé a Isastur en 1994 fue hacerme leer unos cuantos libros de dirección. Había uno que me recomendó que se titula *El proceso de asumir el mando,* escrito por John Gabarro, y ahí te das cuenta de que en todo relevo se necesita un período de al menos cinco años.

Fernando Alonso entró en Isastur a principios de la década de los ochenta. Aunque no había estudiado informática ni automatización, se especializó en estas dos áreas.

Cuando me incorporé en 1982 hube de estudiar una pila de catálogos sobre los materiales que usábamos. Después llevé algunas obras como jefe de proyecto y, más tarde, me focalicé en dos campos diferentes: el control de costes y la informática.

Fernando Alonso
Grupo Isastur

En la escuela no había estudiado informática, pero uno de los primeros trabajos que desarrollé fue un programa para el control de los costes de las obras. Eran los años del *Spectrum* y funcionabas con un ordenador monobloque en el que metías disquetes para cargar el programa y grabar los datos.

Aprendí informática y, al mismo tiempo, me volqué en la automatización. Llegamos a crear un departamento especializado en esta área que yo dirigía.

Sin embargo, en 1991 se marchó para iniciar una aventura empresarial propia, y en 1994 volvió como gerente adjunto, con su padre todavía al frente.

Yo estaba entonces en una trayectoria ascendente. Era el hijo del accionista principal, pero llegó un momento en el que yo, que había empezado cuatro años después de la fundación de la compañía, también quería tener participaciones.

Y, además, reconozco que tenía cierto complejo porque pensaba que lo que estaba logrando podía pensarse que era porque soy el hijo de mi padre.

Pensamos que en el África subsahariana va a haber un gran desarrollo en el mundo del agua y la energía. Nos interesa estar mejor posicionados allí

Fue entonces cuando quise emprender un camino propio y probar si era capaz de mantenerme por mi cuenta. Monté una empresa en 1991 que se llamaba Aplicaciones de Control y Automatización (AC&A) y me fue más o menos bien. No fue fácil, pero el balance fue positivo.

Después, en 1994, los socios de Isastur, mis socios actuales, consideraron que debía regresar porque mi padre tenía ya unos sesenta años y creían que yo podía ser, más adelante, el relevo adecuado. Me compraron la empresa y la mantuvimos como un área de negocio porque la automatización tenía en aquellos años un cierto componente de tecnología puntera. Me reincorporé entonces a Isastur como gerente adjunto.

En el año 2000, mi padre seguía en activo, pero empezó a dedicarse a otras cosas y a delegar en mí. Empecé a tomar mayor protagonismo en la relación con los clientes y cinco años más tarde, cuando él se retiró, tomé definitivamente las riendas.

Fernando Alonso
Grupo Isastur

La pandemia nos maltrató. Se paralizaron las obras, se retrasaron las decisiones en los procesos de adjudicación y sufrimos una bajada espectacular de la contratación

Isastur vivió en sus primeros quince años de andadura un crecimiento relevante. En 1990 alcanzó los 120 empleados y empezó a fraguar su expansión internacional. Fue la década en que el grupo se consolidó y extendió su negocio a una docena de países. Su notable evolución llevó a la empresa a construir su primera sede propia en el polígono de Silvota, cerca de Oviedo. Sus instalaciones siguen acogiendo hoy las oficinas centrales del grupo.

En la década de los noventa, el crecimiento se localizaba en el mercado nacional, pero había una actividad de automatización que era fácil de exportar y establecimos algunos acuerdos interesantes. Había, por ejemplo, una multinacional alemana de cementeras a la que le hacíamos el *software* y mandábamos profesionales a países como Malasia o México para brindarles servicio.

A mediados de esa década nos adentramos en el negocio de las renovables. Empezamos a hacer los primeros parques eólicos y decidimos completar nuestra cartera de productos. Nosotros hacíamos la parte eléctrica de las subestaciones, pero no las líneas de interconexión, con lo que decidimos hacer dos cosas. Por un lado, adquirimos Ampel, una empresa de líneas eléctricas y, por otro, constituimos una empresa de obra civil, Igescon, especialista en subestaciones.

En 2005 adquirimos también una empresa de montajes eléctricos que se llamaba Electroamsa y con la que fortalecimos nuestra presencia en Andalucía, donde abrimos dos delegaciones, una en Huelva y otra en Sevilla. En aquella época, Endesa tenía una empresa, Sevillana de Electricidad, que tenía mucho desarrollo en esa comunidad autónoma. También abrimos delegación en Galicia y en Cataluña; queríamos estar en centros de decisión estratégicos.

Poco a poco, empezamos a comprender que lo que sabíamos hacer bien en España podíamos replicarlo en otros países. Y fue en 2007 cuando nos surgió la oportunidad de adquirir Isotron, que es hoy una empresa potentísima dentro del grupo.

La expansión internacional de Isastur tiene su origen precisamente en la compra de Isotron.

Isotron era una empresa que se dedicaba a lo mismo que nosotros, más centrada en lo industrial que en lo eléctrico, pero tenía una fuerte implantación en el exterior: Chile, Argentina, Venezuela, Marruecos. Pensamos que esto era lo que nos hacía falta en aquel momento. Adquirimos Isotron a Babcock Montajes, que era una empresa de la SEPI, y al año siguiente compramos la propia Babcock. Esto nos facilitó, sin duda, el despliegue internacional.

Las ayudas al sector durante la pandemia estaban bien pensadas, aunque habrían sido mucho más eficaces si se hubiesen gestionado más rápido

En la actualidad, Isotron es la empresa más importante del grupo en términos de producción. En ella radica la mayor parte de nuestro negocio. Después, además de Babcock para montajes mecánicos, tenemos dos empresas de ingeniería: Procinsa e Isastur Ingeniería. Procinsa hace, por ejemplo, el estudio de viabilidad de un parque eólico en un lugar, bajo el encargo de alguien que tiene la necesidad de realizar una inversión. E Isastur Ingeniería se dedica a la alta y muy alta tensión para clientes que ya saben lo que quieren hacer.

Isastur tiene hoy proyectos en 28 países de cuatro continentes, pero su actividad tiene en España y Chile dos mercados esenciales. En los próximos años, la compañía mirará a México con mucha atención.

No se puede atender a los clientes industriales desde el extranjero. Este tipo de negocio funciona cuando estás posicionado en un país. Nosotros, presencia de verdad tenemos en España, en Chile y algo en el Magreb. Y, luego, aspiramos a estar con una implantación similar en México, que es un país que tiene un potencial importante en energía renovable.

Chile y México son los países más parecidos al nuestro. Desde el primero controlamos todo el trabajo que realizamos en el cono sur del continente, y desde el segundo queremos controlar de Colombia hacia el norte.

En la actualidad tenemos bastante trabajo en esta zona del mundo. En México estamos haciendo plantas fotovoltaicas, aunque preferimos hacer subestaciones de alta y muy alta tensión porque es un producto más exclusivo. En Chile solemos trabajar más en subestaciones. Y en El Salvador y Guatemala,

Fernando Alonso
Grupo Isastur

Apostamos por la energía renovable. Hemos participado en la construcción de más de 2.200 megavatios de generación eólica y 3.100 megavatios de generación fotovoltaica

que son países en los que hemos trabajado mucho desde 2017, tenemos proyectos importantes. En El Salvador ya hemos construido un parque eólico y trece plantas solares.

Isastur también tiene algunos trabajos relevantes en Europa y sigue muy de cerca las perspectivas que, a futuro, puede ofrecer el continente africano.

En Keadby, en el Reino Unido, hemos concluido el montaje mecánico de la mayor caldera de recuperación instalada hasta la fecha en el mundo. Ha sido todo un reto para Isastur no solo por su volumen sino también por las dificultades que han traído consigo la COVID-19 y el Brexit.

Como horizonte lejano, nos interesa África. Pensamos que en el África subsahariana va a haber un gran desarrollo en el mundo del agua y la energía. Son dos ámbitos en los que va a haber inversiones ingentes en los próximos años. En el caso del agua, con el crecimiento de la población y los flujos de migración hacia las ciudades, van a necesitarse depuradoras, potabilizadoras de agua, etc. Todavía falta tiempo para la eclosión de ese desarrollo, pero no me cabe duda de que va a destinarse ahí muchísimo dinero, con lo que nos interesa estar mejor posicionados.

La empresa tiene clientes en energía, agua, automoción, minería, naval, petroquímica, siderurgia. No diversifica su actividad, pero sí la cartera de clientes.

Nosotros trabajamos, por ejemplo, para siderúrgicas, pero no somos una siderúrgica. Nosotros no hacemos una cementera, hacemos el montaje eléctrico y mecánico de una cementera. No somos inversores en cada sector sino que trabajamos para empresas de distintos sectores.

La automoción llegó a ser también una actividad estratégica para Isastur cuando apostó por este sector con la adquisición de ASAS Systems.

ASAS Systems era una compañía que se dedicaba y se dedica aún hoy -ya no está en el grupo- a la construcción de plantas para la fabricación de automóviles con cadenas de montaje. Cuando la compramos en 2009 perdía unos millones de euros al año, pero la reorganizamos, cambiamos su forma de trabajar y pasó pronto a números positivos. Estuvo con nosotros hasta 2017, año en que recibimos una oferta interesante y la vendimos para concentrar nuestras fuerzas en nuestro negocio principal, la energía. Pero, después

de venderla, nosotros seguimos haciendo automatización para el sector del automóvil. La automatización tiene un carácter puntero y está en el ADN de nuestra empresa.

En 2019, Isastur alcanzó su récord histórico de contratación: 205 millones de euros. Pero la crisis del coronavirus frenó en seco a la compañía…

La pandemia nos maltrató. Nos hizo un daño importante que todavía perdurará un tiempo. De una contratación superior a los 200 millones en 2019, pasamos a 112 millones en 2020, a 106 millones en 2021 y prevemos alcanzar unos 135 en 2022. Una bajada espectacular que atendió, los dos primeros años, por un lado, a que las obras se paralizaron por orden de los clientes y las autoridades y, por otro, a que los clientes retrasaron la toma de decisión en los procesos de adjudicación de las obras. En el final del 2021 y en el 2022, se debió más bien a las dificultades financieras en las que nos puso la COVID-19, que hemos resuelto recientemente.

Nosotros medimos el período de maduración de las ofertas. Antes de marzo de 2020, el tiempo para decidir una adjudicación era de siete meses y después de ese mes, se disparó hasta los catorce meses. La demora en los procesos de adjudicación nos ha perjudicado mucho en el transcurso de los dos últimos años.

Las piedras que la pandemia colocó en el camino dificultaron a menudo el cumplimiento de los plazos pactados.

El interés principal en algunos proyectos era cumplir los plazos fijados antes de la pandemia, no retrasar la puesta en servicio de las instalaciones. Y ha habido que soportar esfuerzos y sobrecostes para tratar de cumplir esos plazos en una situación de pandemia en la que, a veces, no se podía entrar en los países o te encontrabas, por ejemplo, con que una empresa proveedora quebraba y tenías que buscar otra, con unos sobrecostes enormes.

Yo soy perfectamente consciente de que la vida privada es prioritaria, pero no siempre consigo desconectar. Lo logro cuando viajo, que es una de mis grandes pasiones

Fernando Alonso reconoce que, en general, se tomaron medidas adecuadas para ayudar a la industria.

Se hizo un esfuerzo importante por parte de las autoridades españolas y europeas. Los ERTE ayudaron mucho y las ayudas directas para los problemas de tesorería de las empresas también. Las ayudas estaban bien pensadas, aunque, en mi opinión, habrían sido mucho más eficaces si se hubiesen gestionado más rápido. Los problemas de tesorería lo son de dinero y de tiempo. Cuando te falta liquidez es en un determinado momento, no seis meses después. Pero tampoco se pueden pedir milagros. Está muy bien criticar desde fuera, pero gestionar estos problemas es muy complicado.

En Isastur no son inversores. Construyen con las inversiones que otros realizan, por lo que todo apunta a que, de forma indirecta, el maná de los fondos europeos para la recuperación terminará favoreciendo su actividad.

Los fondos europeos están destinados a ayudar a realizar inversiones. Nosotros construimos infraestructuras, principalmente eléctricas y muy centradas en renovables, pero el receptor directo de las ayudas es el inversor, el cliente de Isastur. Desde ese punto de vista, creemos que va a haber trabajo. La energía renovable es uno de los ejes principales en el reparto de las ayudas europeas y a Isastur le interesan tecnologías como el hidrógeno verde en las que va a haber desarrollo.

Al hidrógeno verde le veo una utilidad evidente como almacenamiento de energía. Es una forma casi mágica de almacenar energía del sol, con lo que permite producir energía eléctrica con una fuente virtualmente inagotable. Y, además, es un posible sustituto de los combustibles en los coches.

Es una oportunidad para todos los países que no tienen una fuente de energía propia. A España le interesa estar bien posicionada también en la tecnología que ha de permitir construir las plantas de producción de hidrógeno verde.

Lo importante en el hidrógeno verde es el almacenamiento, con lo que siempre va a requerir una infraestructura eléctrica. Isastur reúne algunos de los ingredientes necesarios para construir una planta y ponerla en funcionamiento. Formamos parte ya de algún consorcio para avanzar en esta dirección.

Hay dos cifras que ilustran muy bien nuestro posicionamiento en el campo de la energía renovable. Hemos participado en la construcción de más de 2.200 megavatios de generación eólica y 3.100 megavatios de generación fotovoltaica.

Fernando Alonso considera que el gestor debe realizar su labor muy en conexión con el núcleo duro de profesionales de la compañía. Le gusta tener con su equipo una actitud muy transparente y dialogante.

Un buen gestor debe tener un buen manejo de los recursos humanos. Ha de saber cómo es y cómo funciona cada una de las personas con las que trabaja de forma más estrecha, entendiendo que este equipo más próximo no se compondrá de más de seis personas.

Un buen gestor debe asegurar la delegación en cadena y la comunicación. Una empresa que no deja expresarte es una empresa en la que no quieres estar

Considero que el buen gestor debe establecer mecanismos que le permitan que haya una delegación en cadena y creo que deben protegerse y cuidarse los canales de comunicación. Como líder de la organización ha de asegurarse de que las sugerencias y las quejas no se taponan. Esto es muy importante: una empresa que no deja expresarte es una empresa en la que no quieres estar.

La ética es fundamental. Yo quiero una empresa en la que se hagan las cosas bien y donde se tenga la percepción de que todo se puede discutir. Que los profesionales sepan que el escalafón es accesible y que puedes aportar, opinar y hasta criticar con transparencia de puertas adentro.

En 2020, alcanzamos una plantilla de 1.750 profesionales en todo el mundo. Es una organización muy grande y es esencial que todos trabajen en sintonía con los jefes de equipo. Queremos que trabajen con libertad, pero teniendo muy presentes los objetivos y las estrategias que hemos definido y comunicado.

En lo personal, Fernando Alonso reconoce que no es de los empresarios que sabe desconectar fácilmente.

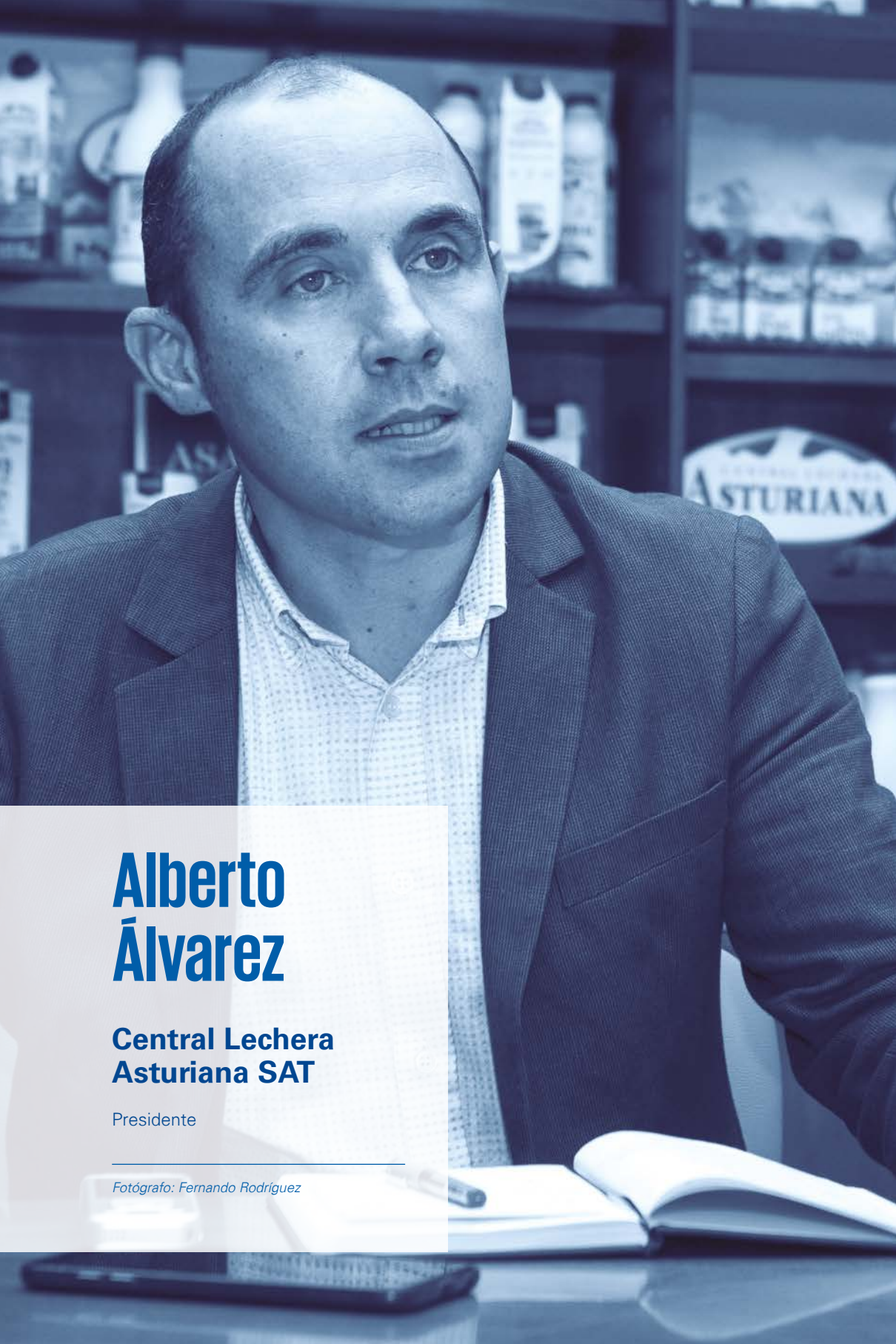
Yo soy perfectamente consciente de que la vida privada es prioritaria, pero no siempre consigo desconectar. En épocas de crisis, como la que hemos vivido en pandemia, es muy difícil lograrlo. A mí siempre me gustó el trabajo. Cuando hacía automatización, disfrutaba mucho, y a la informática, que es muy absorbente, le he dedicado mucho tiempo. Mi mujer piensa que no sé desconectar y tiene razón, pese a que sé que es importante saber hacerlo.

Tarda, pero logra hacerlo en vacaciones. Es de los que ama viajar. Es su pasión.

Todo el tiempo libre que tengo me gusta dedicarlo a viajar de vacaciones con toda la familia y hasta el perro. Me encanta. Tengo dos hijos, uno de 21 años y otro de 27, y ya no se prestan siempre a viajar con mi mujer y conmigo, pero siempre nos gustó conocer mundo juntos. El año anterior a la pandemia fuimos a Nueva York y a Boston; ahí sí que se apuntaron.

Me gusta viajar fuera y lejos para ver sitios nuevos y exóticos. Me atraen especialmente los lugares que culturalmente son muy diferentes. Disfrutamos mucho, por ejemplo, en los viajes al sudeste asiático y a Sudáfrica, que son tan distintos.

Europa también me gusta: París, Venecia. Una vez estuvimos en Islandia; nos pareció un lugar chocante. La verdad es que me gustan cosas de todas partes. ■



Alberto Álvarez

Central Lechera Asturiana SAT

Presidente

Fotógrafo: Fernando Rodríguez

En su hogar siempre hubo ganado. Sus abuelos se hicieron socios de Central Lechera Asturiana cuando nació la cooperativa de la mano de Jesús Sáenz de Miera, y sus padres continuaron la tradición familiar.

Alberto Álvarez se considera un ganadero "de toda la vida". Estudió Ingeniería de Montes y trabajó unos años en empresas vinculadas al sector agroforestal, pero cuando sus padres se hicieron mayores y tuvo que elegir entre ingeniería y ganadería, lo tuvo claro. Apostó por la vocación y siguió con el negocio de la familia.

Con enorme orgullo, tomó las riendas de la compañía en 2020, en plena pandemia, un año en el que el confinamiento disparó el consumo de lácteos y Central Lechera Asturiana logró los mejores resultados de su historia.

Accesible y cordial, Alberto Álvarez defiende con ahínco a las más de mil ganaderías familiares productoras de leche en la órbita de la empresa, reconoce el sacrificio que exige su labor y pone en valor la importancia del sector primario.

Mamó el oficio ganadero en casa. Lo lleva en las venas.

Mis abuelos y mis padres son ganaderos. Mis recuerdos de la infancia están unidos al ganado. Desde crío ayudé en la granja. Te mandaban tareas que podías hacer siendo niño y que te enriquecían. Esa labor me ha fortalecido. Soy ganadero porque es lo que he visto en casa desde que nací.

Mis padres quisieron que me formara y estudié Ingeniería de Montes y, aunque trabajé en varias empresas del sector agroforestal, nunca me desvinculé de la ganadería. Cuando mis padres se hicieron mayores, hube de

Soy ganadero porque lo he visto en casa desde que nací. Mis recuerdos de la infancia están unidos a la granja

elegir y opté por continuar la ganadería familiar, siempre vinculada a Central Lechera Asturiana.

Su padre, en quien se inspira a menudo, había sido socio compromisario de Central Lechera Asturiana y cuando lo dejó, Alberto se hizo compromisario y empezó a trabajar en el equipo del anterior presidente, Bertino Velasco, que estuvo al frente de la compañía catorce años y de quien habla con cariño.

Me une a Bertino una vinculación personal de muchos años y he aprendido de él. Es una persona que sabe escuchar y que trata de captar las diferentes sensibilidades en aras siempre de fomentar la unidad y el desarrollo de la sociedad.

Central Lechera Asturiana tiene una estructura social por la que cada tres años renovamos la junta rectora. Los socios compromisarios votan en la asamblea y es esencial esa labor permanente de escucha de las demandas y los problemas que afrontan los ganaderos. En mi desempeño es fundamental comunicar y explicar qué decisiones se toman y por qué. Se trata de convencer y de hacerlo con criterio, rigor y orden.

Son valores que aprecia Alberto Álvarez, que tiene claro qué cualidades debe reunir un líder al frente de una empresa.

La implicación, el trabajo y la capacidad de estar abierto a escuchar y a aprender son fundamentales. La cultura del esfuerzo es esencial. Creo que el empresario nace, pero el gestor se hace.

No vivió en primera persona los orígenes de Central Lechera Asturiana, pero conoce al dedillo las circunstancias en que dio sus primeros pasos la empresa. Hacia 1967 el campo asturiano lo estaba pasando muy mal y fue entonces cuando Jesús Sáenz de Miera tuvo la visión de crear el Grupo Sindical de Colonización. Siempre le hablaron bien del fundador y Álvarez le profesa respeto y devoción.

Se vivía entonces un escenario de crisis de precios brutal. Los productores de leche atravesaban una situación dramática y emergió, afortunadamente,

un líder que supo canalizar y encauzar ese problema. Fue así como se gestó Central Lechera Asturiana que, desde su nacimiento, experimentó un crecimiento constante. Ese líder se llamaba Jesús Sáenz de Miera y fue la persona que alumbró un proyecto capaz de dar solución al acuciante problema de comercialización que padecían los ganaderos asturianos. Fue un líder que los socios admiraron y del que se sintieron orgullosos. Central Lechera es un claro ejemplo de lo que representa el esfuerzo por fijar población en el medio rural y la puesta en valor de la producción de carácter familiar. Una de las claves del éxito de la empresa es no haber perdido los valores fundacionales que acompañan a esa gran familia ganadera que impulsó Sáenz de Miera; y otra es haber sabido adaptarse a las demandas y a las necesidades de crecimiento del mercado en cada momento.

A ese proyecto que menciona Alberto Álvarez se sumaron más de 12.000 socios para crear un productor de leche asturiana a gran escala. La unión hacía la fuerza…

Fue una apuesta brutal. Hubo una gran implicación social y se convirtió en la mayor fábrica de leche líquida de Europa

Fue en aquella época la mayor fábrica de leche líquida de Europa. Fue una apuesta brutal. Hubo una gran implicación social y se consiguió comercializar la producción de los socios, que habían tenido serias dificultades para encontrar salida al producto. Yo, por edad, no lo viví, pero sí lo vivieron mis padres y mis abuelos, que muchas veces me han contado cómo a muchos ganaderos les costó reunir las 10.000 pesetas de entonces que había que aportar para ser socios. La gente creyó en la iniciativa y arriesgó. Casi siempre hubo que ir al banco a buscar el dinero. Es verdad que hubo convenios con las cajas asturianas para facilitar la financiación, pero las familias ganaderas apostaron por el proyecto y se implicaron en él. Central Lechera Asturiana se gestó así. Ante una situación de crisis surgió un líder que fraguó un proyecto capaz de establecer un fuerte vínculo con los ganaderos convirtiéndolos en socios y propietarios.

La cooperativa se situó enseguida a la vanguardia del sector, protagonizó hitos como el lanzamiento de la primera botella de plástico no retornable y tuvo el acierto de extender el negocio más allá de los Picos de Europa.

Alberto Álvarez
Central Lechera Asturiana SAT

Jesús Sáenz de Miera fue el líder que gestó Central Lechera Asturiana y dio solución al problema de comercialización que en los años sesenta sufrían los ganaderos asturianos

Había entonces, a finales de los sesenta y comienzos de los setenta, una directriz gubernamental que fomentaba la producción de leche para abastecer a las ciudades, donde el consumo crecía a un ritmo intenso. En muchas regiones se abastecía solo a las áreas más cercanas, pero Central Lechera Asturiana tuvo la visión de expandirse.

En 1969 se finalizó la construcción de la factoría de Granda, en 1970 se puso en circulación el primer camión cisterna con 25.000 litros de leche, en 1971 comenzó a comercializarse la marca Central Lechera Asturiana, y ese mismo año lanzó en España la primera botella de plástico no retornable. Al año siguiente, se creó la primera fábrica de piensos para abastecer a los ganaderos de la cooperativa. Se dieron pasos muy importantes en los primeros cinco años.

Y desde 1982 ese grupo sindical es una sociedad agraria de transformación…

Central Lechera Asturiana es una SAT. En una cooperativa, a menudo, no hay revalorización del capital que pones cuando te haces socio, pero en una

sociedad agraria de transformación como la nuestra hay un valor nominal, que son las acciones que el socio tiene, y hay también una revalorización notable si el socio decide deshacerse de las acciones. Es la principal diferencia.

Cuenta Alberto Álvarez que en 1997 nace Corporación Alimentaria Peñasanta (Capsa), tras la fusión de ATO y Larsa, y que se trata de un hito que abrió a la empresa nuevas perspectivas.

Fue un paso histórico. Nos permitió diversificar a nivel de producto y a nivel productivo, ser más ágiles en el canal comercial y pasar a tener dos fábricas en Galicia, una en Madrid, una en Cataluña y otra en Menorca. Fue un hito.

Los ganaderos seguimos siendo propietarios de toda la infraestructura industrial y comercial de la compañía. Central Lechera Asturiana tenía el 56%

Apostamos por el queso, una de las categorías en que crece el consumo

de Capsa y en 2015 adquirió un 26% de participación que era de un grupo industrial francés y ahora tenemos el 82%.

Central Lechera Asturiana SAT es el grupo matriz y, a la vez, el propietario de ese 82% de Capsa, que es la compañía líder del mercado lácteo en España y que agrupa marcas como la propia Central Lechera Asturiana, Larsa, ATO, 39ytu, Vega de Oro, Asana e Innova Food.

Alberto Álvarez lleva ya dos años al frente de la empresa. Le tocó lidiar, nada más llegar a la presidencia, con las restricciones de la pandemia, en la que echó de menos el contacto directo con los socios, que considera necesario. Sin embargo, tomó las riendas de Central Lechera Asturiana por la puerta grande. En 2020 se disparó la venta de leche y la compañía logró los mejores resultados de su historia.

Ese año la pandemia provocó un vuelco en los hábitos de consumo. En una fase inicial hubo una psicosis de acopio de productos básicos y esenciales como la leche y sus derivados. Y, luego, con el confinamiento y el teletrabajo hubo más tiempo para el consumo -más tiempo para desayunar, para prepararse la tostada, para la repostería- y se produjo un repunte claro del consumo en los hogares. El crecimiento en el consumo de leche líquida fue del orden del 7% en los meses punta del estado de alarma. En pandemia logramos los mejores resultados de nuestra historia.

Ese aumento en la compra de leche rompía una tendencia a la baja que viene prolongándose en España durante muchos años.

El consumo de leche líquida lleva decreciendo 25 años en España. Se calcula que entre el año 2000 y el 2020 el consumo descendió en torno al 25%. En el cambio de siglo había un consumo medio por habitante de unos 100 litros y ahora estamos por debajo de los 75. La única categoría que mantiene un ligero crecimiento es la de quesos.

Las instituciones deben ser más conscientes de la importancia de mantener un sector primario fuerte

…un queso que, por cierto, se ha convertido para Central Lechera Asturiana en una apuesta estratégica de diversificación.

Apostamos por el queso y hemos invertido en él. Una de las operaciones más importantes que hemos realizado en los últimos tiempos es la adquisición de Lácteas Flor de Burgos. El queso es una de las categorías en las que el consumo no desciende y estamos, por supuesto, muy atentos al mercado. Nosotros también somos fabricantes de leche.

> **Quiero contribuir al reconocimiento social de la actividad ganadera, que es crucial para mantener la población en los pueblos y modelar el entorno rural**

Recuerda que aquel año 2020 había comenzado además con muchas incertidumbres para los ganaderos…

Se preveía un año de dificultades, con un escenario de descenso del consumo y en el que había bastante tensión en el campo por la inflación y los costes de producción. Una circunstancia desgraciada como fue la pandemia, que elevó el consumo, unido a la gran capacidad de respuesta a las necesidades que tuvieron las fábricas dependientes de Central Lechera Asturiana, hizo posible unos resultados francamente positivos en 2020: una facturación de más de 811 millones y un beneficio neto de 18,6 millones.

Las ventas se dispararon en el hogar, pero cayeron en la hostelería.

El consumo en el canal Horeca -hoteles, restaurantes y cafeterías- prácticamente desapareció durante 2020. En un año normal el consumo en el hogar representa para Central Lechera Asturiana del orden del 75% de su volumen de negocio, mientras que el destinado al canal de hostelería, en torno al 25%.

Alberto Álvarez tiene claro cuál quiere que sea su huella en la empresa y cuáles son los objetivos que persigue.

Además de consolidar Central Lechera Asturiana a nivel comercial e industrial, diversificarla y actualizarla, me gustaría contribuir al fomento del reconocimiento social de la actividad ganadera, que es crucial para mantener población en los pueblos y para modelar el entorno rural. Quiero contribuir a esa percepción dentro y fuera de la compañía. Me gustaría que el socio ganadero refuerce su sentimiento de pertenencia y se sienta orgulloso de la labor que realizamos.

Alberto Álvarez
Central Lechera Asturiana SAT

El consumo de leche se disparó en los meses punta del estado de alarma y Central Lechera Asturiana logró los mejores resultados de su historia

Considera básico garantizar su rentabilidad. Defiende con vehemencia el papel del sector primario que, en su opinión, debería ser mucho más valorado por la sociedad.

Uno de nuestros grandes retos es fomentar la rentabilidad dentro de las explotaciones a través de dividendos. Apoyamos aquellos proyectos que mejoren la calidad de vida en las granjas y favorezcan el relevo generacional, que sigue siendo un problema que todos debemos abordar. Queremos poner freno al descenso progresivo en el número de ganaderías y buscamos medidas que ayuden a que los socios ganaderos mantengan su actividad y tengan la rentabilidad que merecen. Nuestro objetivo no es otro que garantizar el futuro de los socios y eso pasa por tener ganaderías rentables.

Quiere también que los ganaderos obtengan un reconocimiento social acorde con la relevancia de la actividad que desarrollan.

Un país avanzado es un país que pone en valor su sector primario. Es esencial ser capaces de generar productos sanos y saludables, que además contribuyan al desarrollo tanto económico como social y ambiental y a la fijación de población en el medio rural. Los meses previos a la pandemia estaban los agricultores y los ganaderos en la calle, y cuando llega la pandemia, desaparecieron las protestas y el sector primario pasó a ser considerado vital. Todo el mundo habló entonces de "soberanía alimentaria" y de la importancia del sector primario, pero fue solo unos meses, mientras duró lo peor de la crisis sanitaria. Tenemos una memoria de pez, puesto que una vez que la crisis sanitaria decae afortunadamente, volvemos a dar importancia a las cosas prepandemia. Quedó un poso ahí, pero creo que debe reconocerse mucho más el valor del sector primario.

> **Nuestro objetivo es garantizar el futuro de los socios y eso pasa por tener ganaderías rentables**

Cree que los políticos han de tomar nota.

Las instituciones deben ser conscientes de la importancia de mantener un sector primario fuerte. Te da capacidad de respuesta en épocas de crisis y ayuda a conservar el ecosistema rural. Cuando hablamos de relevo generacional y del problema de la despoblación debemos saber que, si no hay rentabilidad para los ganaderos, es muy complicado, por mucha vocación que haya, poder

seguir y transmitir la profesión a los hijos. Debe haber una cadena de valor rentable en todos los eslabones -la producción, la industria, la distribución- y que el consumidor sea consciente de ello.

Se queja amargamente de cómo les afecta la escalada de la inflación.

El grupo matriz de Central Lechera Asturiana está conformado por socios productores que, como ganaderos, perciben mes a mes el incremento de los costes de forma muy notable, y la industria, que es la que pone en valor la producción, también. A los productores de leche les afecta el coste del cereal, que se ha disparado, el coste del gasóleo, el coste de la electricidad, etcétera. Pero, luego, la leche llega a la fábrica -de la que es propietario- y resulta que a la industria, que es la que transforma para poner el producto en el mercado, le aumentan también los costes de derechos de emisión de CO_2, la electricidad, los plásticos y la gestión de residuos.

Un alza en los gastos para la producción que -asegura- no pueden repercutir de forma proporcional en el precio de la leche.

Se incrementan los costes, pero no podemos trasladarlo a los precios de nuestros productos del mismo modo. Es importante que todos -el productor, también- obtengan un rendimiento, y pienso que el sector productor, y especialmente el lácteo, siempre es, al final, el mayor damnificado cuando hay escenarios de inflación. De todas formas, los socios de Central Lechera Asturiana ven también reflejados en el precio de su leche los beneficios que genera nuestra industria, Capsa, lo que hace que vivamos una situación mejor que otras comunidades ganaderas. No obstante, y esto conviene subrayarlo, los precios finales llevan estancados más de diez años.

Alberto Álvarez no cree, en absoluto, que estemos ante el ocaso de los pequeños ganaderos frente a las grandes explotaciones.

Central Lechera Asturiana está basada en explotaciones familiares. La orografía de Asturias, y de la cornisa cantábrica en general, está basada en el minifundio y no hay terrenos excesivamente grandes. Pero son explotaciones

El sector productor siempre es el más damnificado cuando hay inflación

dimensionadas y vinculadas al terreno, muy profesionalizadas y con una gran capacidad de adaptación. Evidentemente, tienen que estar actualizándose tanto a nivel técnico como formativo para que las explotaciones sean rentables, pero hay que pensar que hay directrices europeas vinculadas al Pacto Verde que buscan explotaciones con una determinada dimensión, y las ganaderías que están bajo el paraguas de nuestra compañía encajan muy bien en ese modelo. Creo que el modelo familiar tiene mucho futuro.

Los datos apuntan, no obstante, a un descenso muy acentuado en el número de explotaciones de vacuno de leche. En la década de 1990 había 140.000 y en la actualidad hay menos de 14.000. Una caída que atiende, según Alberto Álvarez, a dos factores clave.

En primer lugar, la rentabilidad es muy ajustada. Y cuanto mayor es la dificultad para obtener rentabilidad, menor es obviamente el relevo generacional. Y, en segundo lugar, es una profesión que exige mucha vocación. Son 365 días de trabajo al año y se exige mucho conocimiento. El ganadero de hoy debe tener conocimientos de veterinaria, economía, mecánica, etc. Este trabajo exige mucha responsabilidad, mucha vocación y mucha dedicación.

Alberto está casado, tiene una hija, que es la 'niña de sus ojos', y en el poco tiempo que tiene entre la granja y la empresa, le gusta disfrutar de la lectura, la música y el cine. Es una persona activa y vital a la que le gusta comenzar el día con energía.

Desayuno leche con cacao junto a una tostada de pan integral con mantequilla y mermelada, y algo de fruta. La leche y la mantequilla, por supuesto, son de Central Lechera Asturiana. ■

Clara Arpa

Arpa

Consejera delegada

Fotógrafo: Ángel de Castro

Fundada en 1968, Arpa Equipos Móviles de Campaña es hoy una de las cinco mayores compañías de su sector en el mundo. Segunda generación de la empresa familiar, Clara Arpa lidera una empresa que lleva soluciones logísticas innovadoras a más de 45 países.

No para. Durante la entrevista, el teléfono suena varias veces. Además de consejera delegada de Arpa, es presidenta del Pacto Mundial de la ONU en España, presidenta del Centro de Innovación para el Desarrollo Sostenible, miembro del comité ejecutivo de CEOE y vicepresidenta de la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, entre otras responsabilidades.

Casada y con tres hijos, reconoce que ha tenido mucha suerte en la vida porque tiene un marido, con el que sigue "felizmente casada después de 37 años", que ha comprendido su constante trajín y sus numerosos viajes, y le ha puesto las cosas fáciles.

Clara Arpa habla de los retos de la compañía, de su labor en la pandemia, del papel de los ejércitos y del desarrollo sostenible, asunto que como emprendedora social le ocupa y preocupa enormemente.

Lo nuestro es la logística de campaña, que es aquella que facilita a las tropas desplazarse a los escenarios de operaciones proporcionando todo lo que necesitan para su supervivencia: alimentación, alojamiento, aseo, servicios médicos, etc.

Arpa diseña y fabrica equipos logísticos de campaña y encuentra sus clientes en numerosos lugares del mundo.

Siempre hemos tenido una vocación exportadora y siempre hemos trabajado con los Ministerios de Defensa, Sanidad e Interior. También son

Hemos trabajado con Defensa, Sanidad e Interior, y son clientes potenciales nuestros Naciones Unidas o Cruz Roja

clientes potenciales nuestros las multinacionales y organismos como Naciones Unidas, Acnur o Cruz Roja.

El mercado militar representa para nosotros más del 70%-80%. Al fin y al cabo, son los ejércitos los que se dedican a atender las emergencias y las catástrofes en el 99% de los casos. Nuestro ejército está concebido para el mantenimiento de la paz, no para la guerra. La gente lo desconoce. "No a la guerra, no a la guerra", dicen. Claro que "no a la guerra", pero debemos tener elementos disuasorios. Dile eso a Putin: "No a la guerra".

Clara es partidaria de avanzar en Europa hacia la unión de los ejércitos. Se necesita una unidad en estrategia de Defensa que no existe.

Una de nuestras principales amenazas es el terrorismo. Otra, la ciberseguridad. Los europeos deberíamos tener un ejército común capaz de afrontar estas amenazas. No se trata solo de tanques y aviones.

Los europeos nos damos cuenta de que los conflictos se están acercando a nuestras fronteras y que tenemos vulnerabilidades en Defensa. Estamos acostumbrados a que la OTAN sea la que lleve las riendas. No hay un liderazgo. Cada país opina lo que opina, y en Defensa nos falta un criterio común. Alemania tenía desplegados 40.000 efectivos americanos en su territorio, pero ya no los tiene... ¿Y cómo ha podido "jugar" hasta ahora? Comprando el gas a los rusos y, a la vez, quedando bien con los americanos. Ha sido un equilibrio, pero es que Alemania está tan mal como España en presupuesto de Defensa.

En 2019 Defensa concedió a Clara Arpa la Medalla al Mérito Militar y el año pasado, la cédula de embajadora de la marca Ejército. Las Fuerzas Armadas representan para ella valores como el compromiso y la entrega.

¿Quién está patrullando en estos momentos en un lugar tan inhóspito como el Sahel para luchar contra la trata de personas, el terrorismo y el narcotráfico? Los ejércitos. Y es un contexto que está a dos horas en avión. A veces se nos olvida. El Ejército es una fuerza de reserva ante cualquier conflicto o emergencia.

A día de hoy, la empresa mantiene operativas más de 4.000 unidades en ejércitos y otras organizaciones en más de 45 países.

Ahora mismo tenemos una implantación fuerte en Asia, en países como Filipinas o Singapur, con los hospitales de campaña. Seguimos también con Naciones Unidas en las misiones de mantenimiento de la paz. Aquí les fabricamos contenedores que la ONU utiliza en telecomunicaciones y habitabilidad. También estamos en Oriente Medio -en países como Emiratos Árabes o Arabia Saudí- y estamos también en algunos proyectos en Latinoamérica y en Europa.

Las instalaciones que Arpa desarrolla en La Muela, muy cerca de Zaragoza, resultan de extraordinaria utilidad en contextos de emergencia. La empresa se volcó en ayudar a los demás durante la pandemia.

Había una emergencia y ayudamos con las mascarillas. Preparamos aquí una línea de producción y fabricamos en marzo y abril de 2020 casi 50.000 mascarillas gratuitas, cosidas con la tela de las sábanas del Hospital Miguel Servet de Zaragoza. Así intentamos paliar una situación de emergencia brutal.

Nos habían llamado el Ejército de Tierra, el Servicio Aragonés de Salud y Unicef para ver si podíamos traer mascarillas de Asia. Decidimos solicitar una subvención del Ministerio de Industria, que nos dieron, y empezamos a fabricarlas en Arpa.

Aún no se explica cómo, habiéndoles dado esta ayuda, las administraciones españolas traían las mascarillas del extranjero.

Después de concedernos medio millón de euros para crear la línea y poder producir al día casi 3.000 mascarillas FFP2, ni gobierno central ni autonómico nos compraban a nosotros y seguían trayendo las mascarillas de Asia.

Se queja amargamente de tener la línea parada…

Nuestro Ejército está hecho para la paz, no para la guerra

Dicen que somos caros. Van a precio, y el precio lo tienen como un gasto, no como una inversión. Las materias primas tienen un precio y da igual dónde las compres. En lo que hay diferencias realmente es en la mano de obra y en la forma de hacer las cosas. Hay que cumplir las directivas de la Unión Europea y no estamos compitiendo en igualdad de condiciones con terceros países. Nos dicen: "Es que en China las mascarillas se cobran a..." ¡Claro! Y están subvencionadas además por el Gobierno chino.

La ONU recurre a nosotros siempre que vive momentos de emergencia; mi teléfono personal puede sonar perfectamente un sábado por la tarde

Clara Arpa lamenta también que España haya deslocalizado tanto su industria.

Hemos deslocalizado todo. Nuestro producto es un 56% aragonés, más de un 80% español y más de un 90% europeo. De vez en cuando nos dice algún cliente: "No quiero nada fabricado en China". Bueno, pues nosotros somos capaces de fabricar sin material procedente de China. Y la Administración debería dar ejemplo.

El vínculo de Arpa con los ejércitos se remonta a los primeros pasos que dio la empresa de la mano de su padre y fundador, Antonio Arpa. Clara habla con mucho cariño y respeto de su huella en la empresa y en la familia.

Fue un visionario y un manitas. Mi padre fue pionero en mucho de lo que hizo. Era maestro y los veranos se llevaba los alumnos a los campamentos de la OJE, la Organización Juvenil Española, en la sierra de Albarracín. Entonces dar de comer a 300 chicos a base de leña era un problema y a él se le ocurrió fabricar un pequeño quemador que funcionaba con cualquier clase de combustible. Probó el invento, precursor del hornillo de campaña a gas, y le funcionó.

Aquella experiencia remite a los orígenes de la compañía, que echó a andar en 1968.

A mi padre se le ocurrió colocar ese quemador en un utillaje de burro y se lo dio a la Unidad Militar de Montaña de Jaca para que lo probara, y se lo empezaron a llevar a sus maniobras. Y, más tarde, metió el artilugio en una especie de pequeño remolque y se lo dio a los paracaidistas, que también lo utilizaron. Decidió empezar a fabricarlo en serie.

Mi padre se quedó huérfano siendo muy joven, pero mi abuelo había sido coronel de intendencia y él estaba familiarizado con las necesidades que las tropas tenían en campaña. Le empezaron a pedir muchas más cosas: un generador de campaña, un frigorífico para mantener la comida, una lavandería, etc.

> **Queremos potenciar el hidrógeno verde, empujarlo y popularizarlo; queremos generarlo, almacenarlo, distribuirlo y dispensarlo**

La pandemia nos maltrató. Se paralizaron las obras, se retrasaron las decisiones en los procesos de adjudicación y sufrimos una bajada espectacular de la contratación

En los años setenta la empresa se abre al mercado internacional…

Mi padre le vendió trece cocinas a Fidel Castro. Después vinieron Venezuela, Perú, Chile. Ahora, en un mundo tan global, lo vemos todo muy cercano, pero en aquella época poner en marcha una operación comercial con Cuba, Líbano o Arabia Saudí era inaudito y tenía mucho mérito. Mi padre, a veces, hacía viajes a lugares lejanos y nos pasábamos tres o cuatro días sin saber nada de él. Luego, cuando volvía, me fascinaban las aventuras que contaba.

Él era un hombre peculiar. Era muy imaginativo y creativo; era una persona muy honesta y muy formada. Le gustaba conocer y quería saber de todo. Igual se interesaba por cómo funciona una linterna como por una batalla de los tiempos del imperio romano. Le encantaba el latín. Se puso a estudiar inglés con más de cuarenta años y recuerdo que íbamos en el coche y ponía casetes en inglés. Nos pasábamos viajes enteros repitiendo frases en ese idioma. Era muy disciplinado para esas cosas.

A finales de los años ochenta Arpa vivió uno de los hitos en su historia: el primer hospital de campaña.

Se hizo en 1988 para la Cruz Roja por las inundaciones de Mozambique. Luego hicimos muchas unidades móviles. Consistía, al fin y al cabo, en instalar una clínica dentro de un camión. Hemos estado en los terremotos de Irán, Chile, Perú o Marruecos, este último con Cáritas. En el seísmo de Pakistán, los cubanos nos compraron un hospital de campaña. También hemos trabajado intensamente en inundaciones como la de La Guaira, en Venezuela, en 1999. Allí hicimos cuatro hospitales de campaña. Estuvimos también en las zonas afectadas por el huracán Mitch. Nos hemos movilizado en numerosas emergencias internacionales, casi siempre con hospitales de campaña y, muchas veces, también con potabilizadoras.

Esa línea de negocio la iniciamos en los años noventa con un proyecto muy importante en la provincia de Buenos Aires. Nos encargaron 325 potabilizadoras.

Han estado hasta en Angola…

Cuando acabó la guerra civil en ese país y llegaron los Acuerdos de Luanda, España y Portugal desempeñaron un papel y se creó la Policía de Intervención Rápida para, entre otras cosas, luchar contra la Unita, que era la guerrilla angoleña. Ganamos una licitación y creamos todos los cuarteles de esa fuerza de seguridad. Estuvimos allí dos años.

A su padre le dio un infarto en 1988 y tuvo que dar un paso a un lado. Cogió las riendas su hermano mayor, también Antonio.

En aquellos años cada vez surgían más trabajos. A raíz de la guerra de Kosovo se pusieron de moda, por ejemplo, los módulos. Pasamos de fabricar remolques y tiendas de campaña a módulos. Había entonces más recursos financieros y humanos, y los contingentes militares eran cada vez más numerosos.

El mercado militar representa para nosotros más del 70%-80%

En aquel tiempo nuestro país puso en marcha diversas misiones de paz y, a base de licitaciones que afortunadamente ganábamos, empezamos a acompañar al Ejército español en la instalación y equipamiento de campamentos. En la Expo de Sevilla hicimos el campamento juvenil más grande que se recuerda en el sur de Europa.

Fuera de nuestro país también trabajamos, por ejemplo, en las misiones de paz de Chile y Argentina en su proyecto de la Cruz del Sur.

En el año 2000 Arpa logró un importante contrato con el Departamento de Defensa de Estados Unidos.

Alcanzamos un acuerdo para suministrar sistemas de alimentación en contenedores FFSS *(Field Food Service System).* Nos dieron un año y medio para fabricarles 54 conjuntos, uno por cada una de las localizaciones que tienen fuera de Estados Unidos. Trabajamos con ellos cinco años y nos fue muy bien. Tuvimos que mejorar procesos y ser más eficientes. Aprendimos muchísimo.

Actualmente están trabajando incluso en un proyecto para la Antártida.

Es un proyecto precioso. Hemos diseñado y fabricado módulos con un arquitecto experto en *passive house,* donde van a vivir ocho investigadores. Hemos dotado a las instalaciones de energía renovable, tanto eólica como fotovoltaica, y cuando no se esté utilizando esa energía se convertirá en hidrógeno a través de un electrolizador.

Clara Arpa
Arpa

¿Quién patrulla en un lugar tan inhóspito como el Sahel para luchar contra la trata de personas, el terrorismo y el narcotráfico? Los ejércitos

Hemos tenido también hospitales de campaña por la COVID-19 en Guatemala, y hemos realizado el proyecto más grande del mundo de sanidad militar: siete hospitales sobre camiones para los servicios médicos de Arabia Saudí.

Hemos fabricado también un contenedor de 40 pies donde se cultivan 1.500 kilos de endivias ecológicas a la semana en una granja a 68 kilómetros de Ginebra, y en Sri Lanka estamos vendiendo ahora unas potabilizadoras.

En 2013 estrecharon su relación con la ONU.

Nosotros ya veníamos trabajando con las misiones de paz a través de distintos ejércitos, pero ese año nos convertimos en proveedor directo de ONU.

Naciones Unidas recurre a nosotros siempre que vive momentos de emergencia. Mi teléfono personal puede sonar perfectamente un sábado por la tarde. Nos llaman cuando tienen una crisis y deciden intervenir en misión de paz en lugares como Mali, Somalia o República Centroafricana.

La historia de Clara Arpa es la de una mujer versátil, inquieta e infatigable. Pasó por el altar muy joven. Tiene tres hijos y un marido que es médico. En su adolescencia no tenía muy claro qué quería hacer.

Me veía trabajando en la empresa familiar, pero no sabía muy bien dónde. Me casé con 21 años y, como mi marido es odontólogo, montamos una clínica dental en Zaragoza en la que yo trabajé cinco años. Yo incluso me hago higienista para ayudarle en el negocio. Esto fue de 1985 a 1989. Después, cuando terminé Relaciones Laborales, monté un despacho laboral. Y recuerdo que, en aquella época, lo que realmente quería ser es agente de la propiedad inmobiliaria. Había una eclosión de la construcción y me atraía.

Un día me llama mi hermano Antonio y me dice: "Hay un amigo de papá que tiene una empresa de recreativos infantiles y quiere que le echemos una mano, ¿quieres llevarlo tú?". Acepté y estuve trabajando en ello ocho años en los que aprendí una barbaridad. Entonces hubo un *boom* de parques de bolas en los centros comerciales y empecé a viajar por el mundo. Vendí en más de cincuenta países. ¿Quién me iba a decir a mí que iba a trabajar en esto? Pero así fue.

Y justo después aterrizó ya en Arpa.

Se marchó el responsable del proyecto de Angola, donde hacíamos los cuarteles de la Policía de Intervención Rápida, y mi hermano me convenció para que me incorporara a Arpa y lo asumiera yo. Acepté, y fue tremendo. Al principio

lo pasé muy mal y tuve que aprender a base de bofetadas. La persona que se había encargado de aquello se fue de la noche a la mañana. Fue un reto porque tuvimos que construir las instalaciones en las ciudades de Lobito y Cabinda, entregarlas sin tener ningún problema y cuadrar las cuentas. Me recuerdo horas y horas leyendo documentación en una habitación llena de archivadores.

Con mucho esfuerzo y pundonor Clara sacó ese desafío adelante y en la empresa familiar empezaron a apoyarse cada vez más de ella. Estuvo en Arpa del 2000 al 2006, año en que se marchó para montar Arpa Construcción Modular, que era una empresa independiente. Volvió en 2010 y tomó las riendas de la compañía meses después como consejera delegada. Por aquel entonces la empresa no vivía su mejor momento.

Lo estábamos pasando realmente mal. La economía estaba en plena crisis. En 2010 ejecutamos un proyecto, los cuarteles de la Policía de Fronteras de la República Dominicana, que había perseguido durante diez años, pero no nos iba bien. Llegó un momento en que mis hermanos no lo veían claro, pero yo les dije que sí. Estaba convencida de que si cambiábamos algunas cosas y nos orientábamos más hacia la ingeniería y las soluciones llave en mano, podíamos remontar el vuelo. Así lo hicimos y 2012 ya no nos fue tan mal, conseguimos un par de contratos fuera que nos dieron oxígeno. En 2013 vimos un poco la luz y en 2014 empezamos a trabajar en serio con Naciones Unidas. La verdad es que fue una progresión brutal, trabajé muchísimo, viajé una barbaridad, ampliamos plantilla y empezamos a apostar de forma decidida por la innovación y el desarrollo.

Fue entonces cuando, a partir de la I+D, Clara Arpa abrazó de forma decidida el reto de la sostenibilidad medioambiental.

Pensé que había llegado el momento de buscar soluciones del siglo XXI y volcarnos en la innovación y la especialización. Empiezo a estudiar sobre

En 2000 cerramos un contrato con el Departamento de Defensa de EE UU y en 2013 nos convertimos en proveedor directo de la ONU

sostenibilidad y cuatro personas de Arpa -todas mujeres- cursamos un posgrado de responsabilidad social corporativa. "La estrategia a futuro de la empresa tiene que salir de este curso", les decía. Aquello coincide con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que estableció Naciones Unidas y decidimos incorporarnos al Pacto Mundial. Yo lo tenía clarísimo. Hemos hecho un gran esfuerzo en esta dirección.

Hemos estado en las inundaciones de Mozambique y de Venezuela, y en terremotos como el de Irán, Chile, Perú o Marruecos

En 1950 éramos 2.600 millones de habitantes en el mundo. En setenta años hemos triplicado la población y somos ya 8.000 millones. Este desarrollo lo hemos logrado a través de la revolución industrial, y esto nos ha llevado a una forma de vida inimaginable hace doscientos años, pero con daños colaterales importantes. Debemos gestionarnos de forma distinta porque, si no, no vamos a tener recursos que dejarles a las generaciones venideras. Está fallando la sociedad del bienestar. Nos hemos vuelto todos muy cómodos y estamos poco dispuestos a sacrificar nada.

El medio ambiente es una de sus grandes preocupaciones. Actualmente es la presidenta del Pacto Mundial en España.

Estaban renovando la Junta Directiva y a mi hija se le ocurrió mandar un currículum. "No mandes nada", le dije. Y, de repente, un día llamaron ofreciéndome formar parte de la directiva del Pacto Mundial. "¿Qué has hecho?", le pregunté a mi hija. El caso es que vinieron y me plantearon directamente ocupar el cargo… ¡me quedé muerta!

Desde el Centro de Innovación para el Desarrollo Sostenible, que ella fundó y del que es presidenta, lidera un importante esfuerzo por la protección del planeta.

Divulgamos y encontramos soluciones básicas a problemas básicos que están sin solucionar. Nos gusta empujar a los jóvenes que tienen ideas sobre gestión del agua, eliminación de residuos, habitabilidad, etc.

Para favorecer este impulso ha lanzado también Arpa Change...

En 2017 hicimos un programa para reducir las emisiones de CO_2 y eso pasaba, en primer lugar, por reducir el consumo. Conseguimos bajar la factura

de la luz un 38%. Hemos puesto cien kilovatios de placas fotovoltaicas en el techo y hemos creado nuestro propio módulo de hidrógeno verde para consumir.

Arpa mantiene operativas más de 4.000 unidades en ejércitos y otras organizaciones en más de 45 países

En la logística de campaña nos preocupa mucho la eficiencia hídrica y energética. Cuando hay un despliegue en un entorno hostil, los principales problemas son el agua y el combustible. También, la gestión de los residuos. Buscamos siempre soluciones sostenibles y circulares.

Nosotros desarrollamos también generadoras atmosféricas de agua, que es una tecnología que hemos alcanzado quizá demasiado pronto. Es una solución que recoge la humedad de la atmósfera y la convierte en agua. De momento no ha cuajado, pero lo hará. Todo llegará.

Arpa está volcada en el hidrógeno verde. Ha creado con Grupo Zoilo Ríos una empresa, SHiE, con la que impulsar esta energía.

Queremos potenciar el hidrógeno verde, empujarlo y popularizarlo. Queremos generarlo, almacenarlo, distribuirlo y dispensarlo.

En pleno desafío a las horas que refleja su agenda diaria, Clara Arpa es además miembro de la Junta Directiva de CEOE.

Me llamó un día Antonio Garamendi y me dijo: "Necesito a alguien que sepa de ODS y me han dicho que la persona que busco eres tú". Hablé con él y me dijo: "Veo que lo tienes clarísimo". Y me incorporé al consejo. El primer día llegué con un pin de colores en la solapa y me miraron raro. Ahora están muy involucrados.

Es vicepresidenta de la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, pero no es solo una mujer de negocios. Se considera también una emprendedora social.

Yo nunca veo el negocio como un balance económico. Pienso que todo el mundo debería trabajar por mucho dinero que se tenga. Creo que debemos contribuir a la sociedad con lo que mejor se nos dé o más nos apetezca. Hay muchas cosas que se pueden hacer y por las que implicarte como voluntario.

Yo he tenido la suerte de trabajar en un campo que me da grandes satisfacciones. Hace poco me llamaron porque quieren hacer una clínica en

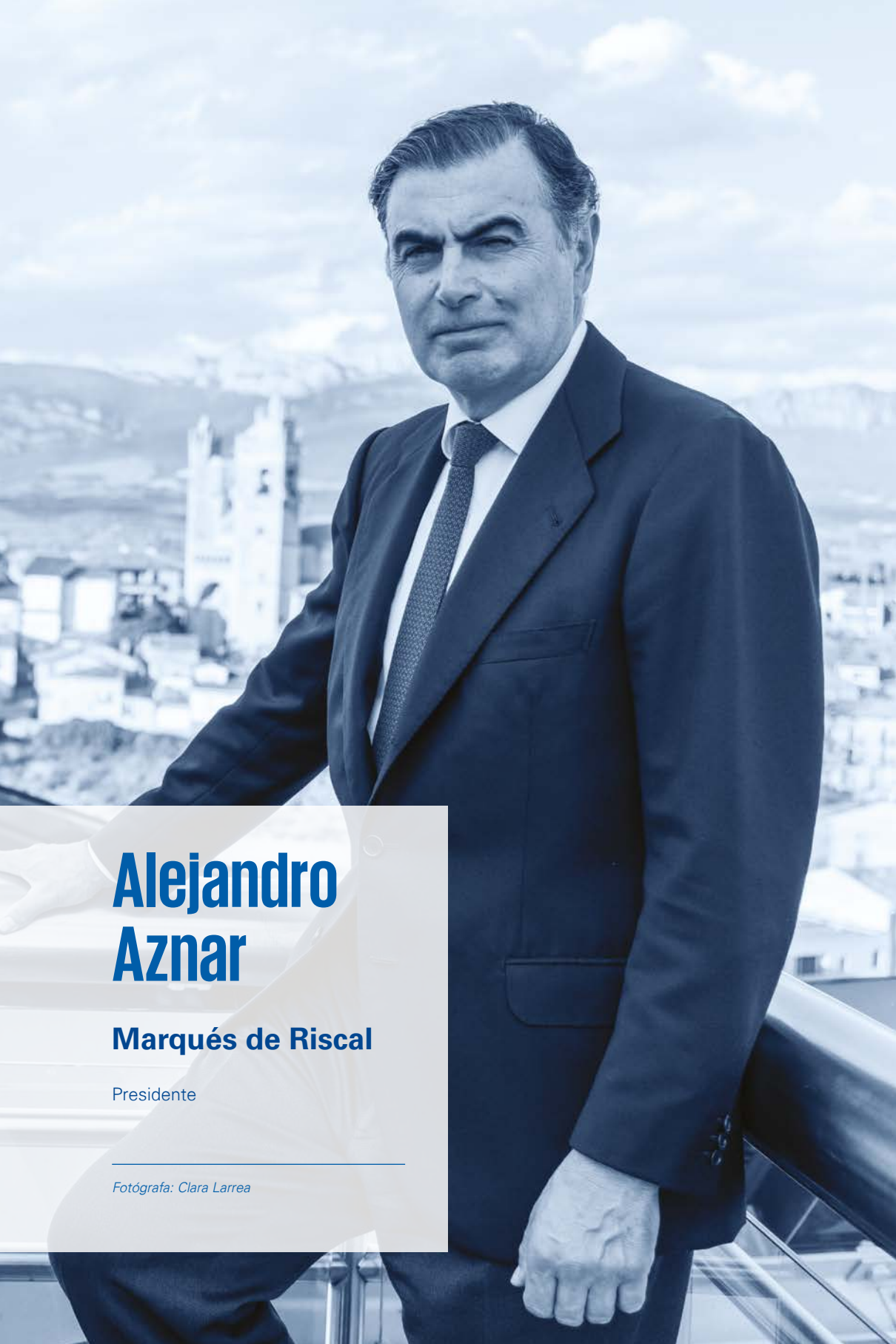
camiones para abordar la malnutrición en Guatemala. Es un proyecto pequeño, pero lo he querido llevar yo personalmente y estoy como loca. El día que lo terminemos viajaré allí para ver cómo funciona. No puede haber para mí mayor satisfacción.

En el plano personal, Clara confiesa que ha tenido mucha suerte en la vida porque tiene un marido que ha comprendido su constante trajín y sus numerosos viajes.

Siempre me ha puesto las cosas fáciles, no me ha puesto nunca ninguna barrera, y tiene mérito porque hace 30 años que una mujer con tres hijos viajase tanto no era nada habitual. Sigo felizmente casada después de 37 años. Cuando los niños eran pequeños tenía tanto remordimiento de conciencia que iba a casa e intentaba trabajar por tres. Quería trabajar las 24 horas del día.

Su vida profesional es intensa, pero encuentra incluso hueco para cultivar algunas de sus pasiones en su tiempo libre.

Siempre he hecho muchísimo deporte. La pandemia me ha roto el ritmo -llevo tres años un poco vaga-, pero me encanta correr. He hecho tres maratones y me encanta la bicicleta de montaña. Me gusta también mucho esquiar. Me encanta el deporte y me encanta estar en familia. ■



Alejandro Aznar

Marqués de Riscal

Presidente

Fotógrafa: Clara Larrea

No venía del mundo del vino, pero en 1994 su tío, Ramón Aznar, le ofreció dirigir Herederos del Marqués de Riscal y él aceptó. Una de sus huellas más visibles al frente de esta bodega de marcada impronta familiar es la transformación que ha convertido a la empresa en un exponente de la cultura enoturística nacional e internacional.

Es una de sus señas distintivas. En sus primeros años como presidente, Alejandro Aznar realizó numerosos viajes con su mujer para conocer otras regiones productoras de vino en el mundo. En ellos se percató del creciente valor del enoturismo. Al tiempo, y siendo de Bilbao, fue consciente de la proyección que a la ciudad le confirió el Gugghenheim, con lo que en 1998 contactó con el arquitecto Frank O. Gehry y se marcó el objetivo de replicar el modelo en las instalaciones de la localidad alavesa de Elciego, donde la empresa familiar brinda grandes atractivos al visitante.

Marqués de Riscal es una de las bodegas más antiguas de Rioja y elabora más de diez millones de botellas al año. En 2022 su viñedo fue elegido el segundo mejor del mundo en los *World's Best Vineyards*.

Alejandro Aznar viene de familia de navieros y tiene también vocación por el mar. Es presidente de Ibaizabal y del Clúster Marítimo Español.

Guillermo Hurtado de Amézaga, marqués de Riscal, había heredado las tierras y propiedades de su hermana en Elciego y fue el promotor de la bodega allá por 1858. Vivía en Burdeos y puso al frente del proyecto a su hijo Camilo, que es quien realmente se instala en la localidad alavesa y concibe las bodegas junto al enólogo francés Jean Pineau.

La Ciudad del Vino, que encargamos a Frank Gehry ofrece al visitante todo un mundo de experiencias: hotel, restaurantes, tienda, spa, vinoterapia, etc.

La idea fue llevar a la Rioja Alavesa los métodos y las innovaciones bordelesas para la elaboración de vinos de alta calidad. La bodega fue muy pronto, además, pionera en las técnicas de embotellado.

Jean Pineau lanzó en la Rioja Alavesa el proyecto del Médoc que promovía la Diputación de Álava en un magnífico ejemplo de colaboración público-privada. El organismo provincial trataba de traer a una persona capaz de incorporar en nuestra zona, que atravesaba un momento de cierta decadencia, los métodos y técnicas francesas de vinificación, que llevaban funcionando ya siglos y con éxito. Después sería contratado directamente por Marqués de Riscal para introducir en sus bodegas ese modelo de envejecimiento del vino y dotarle de mayor vida y mayor calidad.

En 1862 Marqués de Riscal embotella sus primeros vinos. El suyo es el caldo embotellado más antiguo de Rioja.

Aquí, en las bodegas de Elciego, tenemos *La Catedral del Vino* con una colección única de botellas, conservadas desde 1862, que nadie tiene y que es el gran tesoro de Marqués de Riscal. Lo importante y lo increíble es que, después de 160 años, son vinos vivos, no vinagre.

En los años setenta del siglo XIX la bodega conformó un modelo empresarial que le permitió invertir y crecer.

Fueron años en los que la plaga de la filoxera golpeó fuerte en Francia, y los franceses empezaron a interesarse por nuestro vino y por nuestras bodegas. Aquello condujo a un *boom* de Rioja. En 1883 la bodega se amplía y se construye el edificio conocido como *El Palomar* y en 1895 Marqués de Riscal se convierte en el primer vino no francés que consigue el Diploma de Honor en la Exposición Universal de Burdeos. Fue un hito extraordinario. Este diploma se añadió a la etiqueta de nuestros vinos y, con mucho orgullo, se mantiene hoy.

Siempre ha existido una importante conexión con enólogos y asesores bordeleses. A Jean Pineau le siguieron Guillame Richard, a finales del s. XIX; George Deboid y Jean André Richard, en la primera mitad del siglo XX; Émile

Peynaud, Guy Guimberteau y Paul Pontallier, en la segunda mitad del siglo, y en los tiempos actuales, expertos como Denis Dubordieu o Valérie Lavigne.

En el primer cuarto del siglo XX, Marqués de Riscal incorpora la malla dorada a sus botellas.

El vino había adquirido ya mucho prestigio, y las botellas se empezaron a enmallar y lacrar en la parte superior como garantía de calidad para evitar falsificaciones. Se trataba de impedir que los amigos de la picaresca pudieran rellenar nuestras botellas con otros vinos. Luego ha permanecido a lo largo de los años y se ha convertido en una seña de identidad y en un símbolo genuino de la marca.

Otro hito en la historia de Marqués de Riscal se produce en 1972 cuando la empresa familiar inicia la producción de los primeros vinos blancos de Rueda.

Para nosotros fue salir de Rioja por primera vez, buscando una región de España con unos vinos Verdejo con un potencial tremendo. Era una variedad histórica que había caído en desuso, pero tenía un gran margen de mejora. De hecho, cuando Marqués de Riscal llegó a Rueda le aplicó las nuevas técnicas de vinificación y explosionó.

Dos años más tarde, en 1974, introdujimos la variedad francesa Sauvignon Blanc en la zona, y en 1980 fuimos además una de las bodegas impulsoras de la Denominación de Origen Rueda.

En 1986 la bodega comienza a producir Barón de Chinel, precursor de los que podrían considerarse vinos de la nueva era de Rioja. Ocho años más tarde, en 1994, toma las riendas de la compañía Alejandro Aznar tras el ofrecimiento de su tío Ramón Aznar y, ya en el siglo XXI, Marqués de Riscal inicia el Proyecto 2000, que permitió iniciar las visitas turísticas. En 2006 se inaugura *La Ciudad del Vino,* que cuenta con un hotel diseñado por el famoso arquitecto canadiense Frank O. Gehry.

Uno de los dos pilares del Proyecto 2000 fue la actualización de nuestra capacidad de producción de vino con la construcción de la bodega San Vicente; el otro fue la incorporación del enoturismo.

Hace unos veinte años las bodegas españolas eran de puertas cerradas. No venía la gente. No nos habíamos incorporado aún a un fenómeno que era ya una realidad en muchos países del nuevo mundo.

Alejandro Aznar
Marqués de Riscal

Mi mujer y yo nos dedicamos a viajar por el mundo para conocer qué hacían otras regiones productoras de vino y nos dimos cuenta de que había que incorporar Marqués de Riscal al mundo moderno del enoturismo. Aquellos años vimos también el éxito de proyección que, para Bilbao, había supuesto el Museo Guggenheim y pensamos que podíamos replicar ese mismo modelo en el mundo del vino.

Fue entonces cuando decidimos dar el salto y lo hicimos a través de la arquitectura con la creación de *La Ciudad del Vino* en Elciego. Un proyecto hoy consolidado que encargamos a Gehry y que ofrece al visitante todo un mundo de experiencias: restaurantes, tienda, spa, vinoterapia, etc.

Estas credenciales han llevado a la compañía a invertir desde hace años en una apuesta inequívoca y genuina por el enoturismo.

La guinda del pastel fue el Hotel Marqués de Riscal. Gehry tuvo la idea de crear un *chateau* del siglo XXI y aunar lo histórico con lo moderno, mezclando arte y naturaleza. Sus paneles de titanio y acero se han convertido en un símbolo. Este complejo ha llegado a alcanzar la cifra de 100.000 visitantes en un año.

El complejo de Elciego, cuyos paneles de titanio y acero se han convertido en un símbolo, ha alcanzado la cifra de 100.000 visitantes en un año

Es un atractivo turístico y económico para todos los pueblos de Rioja Alavesa.

Es importante que la zona prospere. Nuestro ejemplo se ha extendido. Si entre todos consiguiéramos tener un Napa Valley, por el que pasen al año ocho millones de visitantes, sería estupendo para todos.

Como novedad, queremos hacer algo similar en Rueda, donde tenemos un nuevo plan de actualización de la producción de la bodega y un ambicioso proyecto enoturístico que va a potenciar tanto las instalaciones como el viñedo, que ya tiene todas las certificaciones de cultivo ecológico. Lo tenemos muy avanzado, pero estamos pendientes, como siempre en este país, de la burocracia. Aunque parezca mentira, llevamos ya cinco años peleando con las licencias. Si de nosotros dependiera, comenzaríamos ahora mismo y se terminaría lo antes posible.

Rioja y Rueda son las dos denominaciones de origen en las que la bodega familiar vuelca todos sus esfuerzos.

Llevamos en ambas denominaciones desde su creación. En Marqués de Riscal siempre nos hemos preocupado por atender toda la pirámide de vinos.

Llevamos Rioja y Rueda, y cubrimos todas las categorías -blancos, rosados y tintos- tanto en base como en la cúspide de la pirámide

Cubrimos todo tipo de vinos en las distintas categorías -blancos, rosados y tintos- y contamos con vinos tanto en la base como en la cúspide de la pirámide. Esta es nuestra prioridad y es, en mi opinión, mucho más importante que estar en muchas denominaciones de origen.

En Rioja Alavesa, Marqués de Riscal tiene un patrimonio de quinientas hectáreas en propiedad y 150 bajo control total, que gestionamos en arriendos a largo plazo y a las que hay que sumar otras mil hectáreas de proveedores que están vinculados a nosotros durante generaciones, extendiéndose la relación de abuelos a padres y de padres a hijos. Y en Rueda, tenemos unas trescientas hectáreas propias y otras quinientas con proveedores.

En total unas 2.500 hectáreas que dan origen a una importante producción de vino.

Marqués de Riscal puede llegar a elaborar entre diez y doce millones de botellas de vino al año, dependiendo lógicamente de cada añada. En Frank Gehry hacemos igual quinientas botellas; en Barón de Chirel, entre 15.000 y 20.000 botellas, y en gran reserva, podemos llegar a 30.000. Va muy en función de cada producto.

Marqués de Riscal siempre ha hecho una apuesta muy clara por los productos de gama alta, pero evidentemente cuando se es una compañía global, presente en más de un centenar de mercados, tienes que suministrar a los proveedores todas las gamas. Tienes que ser una compañía rentable para ellos en su portfolio.

Como en todas las bodegas, los números se resintieron con los estragos de la pandemia. Después, Marqués de Riscal recuperó el pulso, aunque las incertidumbres actuales no permiten aún lanzar las campanas al vuelo.

En 2021 y 2022 seguimos una tendencia clara de recuperación. En 2020 desapareció el canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafés), que es una parte importantísima de nuestro mercado. Creció el consumo en los hogares, pero no fue suficiente para compensar las pérdidas en la hostelería.

Ahora vamos bien, pero ya veremos cuándo y cómo se ralentiza la actividad si, como apuntan, irrumpe una crisis o una recesión en Europa o en el mundo. Habrá que ver también si es profunda o pasajera. De momento aguantamos, pero este es un sector de consumo y, al final, lógicamente, nos afectará.

Las exportaciones son esenciales en el modelo de negocio de la bodega. Siempre lo han sido. La compañía tiene un fuerte posicionamiento en distintos continentes.

El mercado exterior es clave para Marqués de Riscal desde sus orígenes en el siglo XIX. Cuba y México fueron, por ejemplo, dos países muy importantes en los primeros años. Actualmente, exportamos entre el 60% y el 66% de nuestra producción. El resto es mercado nacional.

Estamos presentes en unos 120 países. En unos tenemos volúmenes muy relevantes y en otros, más testimoniales. Estamos, por ejemplo, en Alemania, Suiza, Colombia, Perú, Japón, etc. En todo el mundo. Estados Unidos es uno de nuestros primeros mercados.

Muy recientemente, en 2023, los vinos de Marqués de Riscal desembarcaron en Italia, un país en el que curiosamente no tenían presencia.

Marqués de Riscal ha irrumpido en el mercado italiano, que es complicado porque, como España, es un país eminentemente productor. Hemos encontrado allí un buen distribuidor y estamos haciendo una firme apuesta por este país, en el que tenemos buenas expectativas. Croacia es también otro nuevo mercado en el que vamos a estar muy pronto.

Y, pese a las dificultades que trae consigo la guerra, Marqués de Riscal siguió vendiendo vino en Ucrania.

Hemos continuado vendiendo vino en Ucrania. Nuestro distribuidor allí tuvo un problema muy serio, pero se logró superar y seguimos llevando nuestro vino a ese país, que me parece algo increíble. Tiene mérito.

Alejandro Aznar reconoce que el sector del vino es sensible al incremento actual de los costes de producción.

El alza de los costes de los componentes está siendo brutal. En unos casos es del 30% y en otros alcanza el 60%. Muy alto, en todo caso. Sube el precio del cristal, la madera, el cartón, el corcho. La electricidad ha subido también muchísimo, como todos sabemos. Este incremento come márgenes.

Alejandro Aznar
Marqués de Riscal

Marqués de Riscal es una compañía global, presente en 120 países, que siempre ha hecho una apuesta por los productos de gama alta

En 2010 compraron a la francesa Pernod Ricard la marca Marqués de Arienzo.

Apostamos por el crecimiento orgánico, lanzando nuevas marcas como en el caso de Tapias o como en el caso de Barón de Chirel, en su momento; lo cual no quiere decir que si se presenta una oportunidad como la de Marqués de Arienzo, que interesó sobre todo por su patrimonio agrícola, no se aproveche.

En las bodegas de Elciego tenemos *'La Catedral del Vino'* con una colección única de botellas conservadas desde 1862

La empresa ha vivido recientemente un hito. A finales de 2022 presentó un nuevo vino que se llama 'Tapias de Marqués de Riscal 2019'...

Es un Rioja único. Es un vino que procede de la finca Las Tapias, una de las más históricas de Marqués de Riscal. Está situada en las terrazas del Ebro y sigue produciendo cada año los mejores caldos. Es un vino de finca que distribuimos a través del sistema Plaza de Burdeos. Y es una serie elegida de cinco *négociants* bordeleses los que se encargan de comprarla y luego venderla en exclusividad. Por eso decimos que Marqués de Riscal vuelve a la Plaza de Burdeos, a la que tan vinculada se siente desde sus orígenes. Así es como la bodega comercializaba una parte de sus vinos en el siglo XIX.

En la bodega lo celebraron por todo lo alto con una cata histórica.

Es una ocasión bonita y especial. Por eso pensamos que había que hacer una cata histórica, que es algo que hace Marqués de Riscal cada muchos años y en la que se invita a expertos y personalidades relacionadas con el vino de todo el mundo.

Al evento acudieron especialistas de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Inglaterra, Finlandia, Italia y España, que recorrieron la historia de la bodega a través de sus vinos. En la cata histórica hubo caldos de una antigüedad sorprendente, auténticas joyas para los entendidos.

Se realiza una cuidada selección de treinta añadas históricas. En esta ocasión las dividimos en dos categorías: las prefiloxéricas -desde 1862, que se empezó a embotellar nuestro vino, hasta el año 1900- y las postfiloxéricas, desde entonces hasta nuestros días. De cada añada seleccionada se abrieron una o dos botellas para la cata histórica.

Eso es lo que tiene Marqués de Riscal que muy pocas bodegas tienen en el mundo. Somos probablemente los únicos que podemos organizar una cata de estas características. Ni siquiera las bodegas francesas. Nadie las ha tenido guardadas durante tanto tiempo en una colección histórica que conserva botellas año a año desde su primera añada. Y todas conservadas en una misma botellería que aquí llamamos *La Catedral*. Son más de 140.000 botellas.

A finales de octubre de 2022 la bodega salió extraordinariamente bien parada en la lista anual de los *World's Best Vineyards*.

Marqués de Riscal fue elegido, por segundo año consecutivo, como el segundo mejor viñedo del mundo en este certamen. Ningún año desde que existe este ranking hemos quedado fuera del top-10. Es un reconocimiento que nos llena de orgullo.

El negocio depende del agua y de la tierra. Es lógico que haya en el sector una sensibilidad medioambiental cada vez mayor.

Es necesario ir avanzando en economía circular. En Rueda se empezó a trabajar hace ya diez años y se tienen certificadas, como decía, todas las hectáreas. Y Rioja, en la bodega de Elciego, se ha invertido también mucho dinero, por ejemplo, en placas fotovoltaicas que aportan al hotel un sistema eficiente de autoconsumo.

Bajo su presidencia y, como consecuencia del propio devenir de los tiempos, se ha impulsado el enoturismo, la sostenibilidad y la digitalización.

Tenemos unos sistemas de gestión absolutamente actualizados y vamos a seguir apostando por el canal de venta *online*. No obstante, es un sector muy característico y tradicional en el que la comunicación y la presencia humana va a seguir siendo capital. Al final, hablamos de suelo, clima, territorio, arraigo… todo eso es el vino, que es una expresión íntima de la tierra y la cultura. Y en el Mediterráneo esta idiosincrasia forma parte de nuestra civilización.

Marqués de Riscal puede llegar a elaborar entre diez y doce millones de botellas de vino al año

Aznar pone en valor el carácter familiar de la compañía y reflexiona con pasión sobre la cultura del vino.

Marqués de Riscal sigue siendo una compañía absolutamente familiar. Aunque haya varias familias, se gestiona como si fuese una sola. Jamás ha estado en bolsa y ni siquiera se ha planteado. Este es un negocio muy a largo plazo que requiere paciencia. El mundo del vino no es como el de los licores, que puede ser espectacular en volúmenes e ingresos; aquí vamos al *trantrán* y con una visión muy a largo plazo. El sector del vino no es especulativo; tiene, sin duda, una fuerte componente cultural.

Y quizá porque el vino es un fenómeno cultural no atiende necesariamente a las divisiones administrativas y políticas. Alejandro Aznar, como otros bodegueros de la zona, rechaza la iniciativa que abandera el PNV para la creación de una denominación de origen propia de Rioja Alavesa.

No le veo futuro. No creo que nadie, en su sano juicio, renuncie al patrimonio que representa una marca como Rioja, que tantos años ha costado hacerla y a la que han contribuido muchas bodegas de esta zona. Dentro de la Denominación de Origen Rioja ya existe una subzona que es Rioja Alavesa. El espectro está ya perfectamente cubierto.

Licenciado en Económicas por la el American College de la localidad suiza de Leipzig, Alejandro Aznar conjuga su pasión por los vinos como presidente de Marqués de Riscal con su otra gran pasión, la marítima. Es presidente de la naviera Ibaizabal, presidente del Clúster Marítimo Español y académico de número y presidente de honor de la Real Academia de la Mar. En lo personal, es un hombre que tiene aficiones y que cultiva en su tiempo libre.

No me gusta mucho estar en el despacho, la verdad. Prefiero estar de aquí para allá visitando barcos o visitando bodegas para tener en la cabeza una visión panorámica del negocio lo más amplia posible. Y hacerlo no es solo trabajo; para mí es también afición y diversión.

En mi tiempo libre, me gusta mucho leer -siempre tengo alguna lectura- y me gusta mucho el deporte. Siento pasión por el mundo del caballo -la equitación- y, por supuesto, por mi familia. Mi mujer me ha acompañado en todos los proyectos que hemos puesto en marcha en la compañía y ha sido muy proactiva en la aportación de ideas. Nuestros hijos ya no viven en casa, pero nos sentimos muy próximos a ellos. ■

María José Ballarín

Obras Especiales

CEO

Fotógrafo: Iñaki Porto

Nacida en Pamplona, María José Ballarín siente que Obras Especiales es el hilo conductor de su vida. Es hija de José Ballarín, fundador de la compañía, y esposa de Luis Jordán, el presidente. Que su hijo Javier se haya incorporado hace casi tres años como adjunto a la Dirección le hace profundamente "feliz".

Es amable, activa y habladora. Le gusta ser positiva en la adversidad y se considera cercana a sus empleados. Aplicada en los estudios, sorprendió a su padre cuando, quizá por rebeldía, se puso a estudiar Filosofía.

Decidió emprender su propio camino y trabajó quince años para una empresa pública en la que llegó a ser responsable de la implantación de proyectos tecnológicos en los ayuntamientos de Navarra. Era un trabajo para siempre, pero ella, inquieta, estudió Dirección de Empresas en el IESE y decidió en 2008 que era el momento de volcarse en la empresa familiar.

En su tiempo libre le gusta hacer deporte. Sale a correr un par de días a la semana, hace pilates y le gusta esquiar. Le encanta también viajar, especialmente al África negra. "Si algún día me pierdo, me encontraréis allí", asegura sonriente.

Mi padre, José Ballarín, fundó Obras Especiales Navarra (Obenasa) en 1979. Trabajaba entonces para una empresa de la construcción y, en un momento determinado, el Ayuntamiento de Pamplona se dirigió a él para preguntarle si podía ayudarles con una obra. Fue entonces cuando decidió montar su propia empresa. Empezar de cero es siempre lo más difícil. Después los demás hemos continuado y aportado valor, pero yo pienso que hay que quitarse el sombrero siempre ante el primero que dice: "Yo me atrevo a empezar de cero, yo me arriesgo, yo me juego todo y emprendo".

Empezar de cero, como hizo mi padre, es lo más difícil. Me quito el sombrero ante el primero que se atreve a arriesgar y se lo juega todo

Comenzó haciendo solo obra civil: redes de abastecimiento, pavimentación de calles, etc. La empresa fue creciendo y aumentando su volumen de actividad, y llegó un momento, a principios de los años noventa, en que mi padre se dio cuenta de que necesitaba apoyarse en alguien de su confianza. Yo me había ido a vivir con mi marido, Luis Jordán, que es ingeniero industrial, a Zaragoza y un día le llamó mi padre y le dijo: "Luis, me encantaría que me echaras una mano en la empresa, no vendáis nada en Zaragoza, veníos a Pamplona, probad y si veis que os sentís bien y os aporta, os quedáis". Así lo hicimos y aquí tuvimos a nuestros hijos. Era el año 1991.

La incorporación de Luis Jordán a Obras Especiales representa un claro paso hacia la profesionalización de la compañía.

Luis es ingeniero industrial y trabajaba para Valeo, la multinacional de automoción. Estaba en el departamento de compras, llevaba los mecanismos de control y de planificación. Con él, nuestra empresa empieza a profesionalizarse. Trae otro modelo y se propone incorporar otras mecánicas de trabajo novedosas.

Con el equipo que había, que era y es estupendo, la compañía expande su actividad de 1991 a 1995 de forma natural hacia Aragón, País Vasco y La Rioja.

En 2008 es su marido el que se dirige a María José, que llevaba una carrera profesional al margen de la empresa familiar, y le pide que se sume a Obras Especiales.

Luis me dijo: "Hemos llegado a un volumen de facturación importante. Estamos en España y creo que tenemos músculo financiero y capacidad para dar el salto internacional. Tu padre se ha retirado y me gustaría que tú me acompañases en decisiones que son ya de otro nivel estratégico. Es una empresa familiar y aquí la familia eres tú". Por responsabilidad, llego a la conclusión de que también puedo aportar al proyecto y me animo a venir. Reconozco que es una de las decisiones que más feliz me ha hecho.

María José Ballarín era hasta entonces responsable de un área de Animsa, una empresa que implanta tecnología en los ayuntamientos de Navarra. Tenía 50 personas a su cargo.

De joven yo quería demostrar que era autosuficiente y que era capaz de seguir mi propio camino. Pero la madurez te hace más responsable y asumes que hay una empresa familiar importante con la que debes colaborar.

Decidí involucrarme de lleno en Obras Especiales. No tenía la formación técnica, pero Luis me animó a dar el paso: "Este sector lo has vivido en casa todos los días, lo vas a entender enseguida". Me puse a estudiar, que es algo que siempre me ha gustado. Hice un máster y un programa de Dirección General en el IESE, y me impliqué al máximo en el proyecto.

María José fue ya en su infancia una niña inquieta y activa, muy estudiosa.

De joven quería demostrar que era autosuficiente… pero la madurez te hace más responsable y asumes que hay una empresa familiar con la que debes colaborar

Nací en Pamplona porque es aquí donde mi padre, aragonés, trabajaba. Desde niña he sido muy activa. Salía del colegio a las seis de la tarde y me iba hasta las diez al conservatorio y, al llegar a casa, me ponía a hacer las tareas. Nunca me ha costado remangarme para ponerme a trabajar.

Dado el negocio familiar con el que crecí lo normal, quizá, es que hubiese estudiado Económicas, Ingeniería o Derecho, pero pensaba: "Me están orientando hacia esto para que acabe trabajando con mi padre". No era mi idea en ese momento. Para su sorpresa y estupefacción, me puse a estudiar Filosofía y lo disfruté mucho. "Algún día me lo tendrás que explicar", me decía él.

Terminé la carrera y me di cuenta de que lo que realmente me gustaba era la empresa. Conocí a un profesor de Dirección de Empresas en la Escuela de Ingenieros y me abrió una puerta: "Si consigues una beca en Europa, te pones a trabajar conmigo y empiezas a vivir el mundo de la empresa". Logré esa beca europea sobre cultura organizacional, que tenía mucho que ver con recursos humanos, y me puse a trabajar con este profesor en su consultora.

Después logró su puesto en la empresa pública del Ayuntamiento de Pamplona, donde trabajó quince años hasta incorporarse a la empresa de su familia en 2008…

María José Ballarín
Obras Especiales

El año que María José llegó a Obras Especiales, 2008, fue el inicio de la crisis. Ella llegó con algunos temores, pero enseguida se despejaron. Le hicieron fácil el aterrizaje.

Al ser la última en llegar y ser además "la hija y la mujer de…" pensé que iba a ser incómodo y difícil. Sin embargo, me encontré una empresa que me acogió con los brazos abiertos y me ayudó en todo. Para mí ha sido una decisión muy acertada. Estoy orgullosa de estar hoy en Obras Especiales y también del camino que me llevó hasta aquí.

La compañía tenía en ese momento un gran objetivo sobre la mesa: internacionalizar.

Mi llegada coincidió con el lanzamiento de un plan de internacionalización que nos llevó a cuatro países, Colombia, Brasil, Perú y Chile, con la idea de quedarnos solo en uno o dos. Había que enfocar muy bien los recursos y nos quedamos con Perú y Chile, para concentrarnos finalmente en Chile. Hemos

Pese a las adversidades, está habiendo un repunte importante de la actividad; vivimos una etapa con mucha obra

verificado que, enfocándonos en dos países, España y Chile, tenemos el volumen de actividad que nos proponemos y que somos capaces de ejecutar con nuestros indicadores de garantía y calidad.

Chile se convirtió en un país capital en el modelo de negocio de la compañía. Luis Jordán y María José Ballarín se fueron incluso a vivir un año a ese país.

Hicimos una visita de prospección en verano. Fuimos para ver cómo funcionaban los temas jurídicos y bancarios en el país. Nos reunimos con varios despachos de abogados y constatamos que era un país serio y riguroso, con seguridad jurídica. Comprobamos también que la banca se regía como en España. Además, se iban a desplazar familias de nuestra organización a Chile, y queríamos asegurarnos de que había buenos colegios para sus hijos y de que les íbamos a ofrecer un proyecto de vida interesante. Nos instalamos un año allí viviendo en primera línea la creación de la empresa. Ese tiempo nos

No hay recursos suficientes para ejecutar las obras. Muchos profesionales se marcharon en la crisis de 2008 a la industria y la hostelería, y ahora es muy difícil recuperarlos

sirvió también para comprobar que, efectivamente, nuestro equipo iba a contar con las comodidades y los servicios que merecían.

La apuesta de Obras Especiales por Chile ha sido un éxito. La compañía ha llegado a tener, en algún momento, hasta el 40% de su negocio en el país andino.

En España las constructoras solemos ser generalistas, hacemos de todo. Pero en Chile, llegas y te preguntan: "¿Ustedes qué van a hacer?". "De todo", les dices. "No, de todo no. Serán especialistas en algo", te contestan. Así que allí nos especializamos en construir centrales hidroeléctricas con inversores europeos y americanos. A fecha de hoy hemos construido diecisiete instalaciones con muy buenos rendimientos y satisfacción para el cliente. De hecho, nuestra mayor obra en este momento, de 95 millones de dólares, es una central que estamos haciendo en Los Lagos, en Chile.

La trayectoria de la empresa ha sido ascendente desde su nacimiento. En 1979 se funda la compañía, en los años ochenta se consolida en el ámbito local, en los años noventa llega la expansión por parte de España, en 2007 da el salto a Madrid y en 2008 llega el proceso de internacionalización. La década de los años 2000 fue también la del despegue en ventas. En 2002 la empresa superó por primera vez los cincuenta millones y en 2007, los cien millones.

El salto en volumen se convirtió en exponencial al empezar a trabajar esos años en Madrid y en Chile. En ambos sitios hemos asumido proyectos muy voluminosos y eso nos ha dado un gran impulso.

En 2015 hubo otro hito: Francia. Tuvimos un delegado y probamos, pero hemos intentado siempre tener la cabeza ordenada y enfocada, no volvernos locos. Asumimos proyectos que somos capaces de afrontar y huimos de los cantos de sirena y de los caramelos que nos llegan a través de intermediarios.

La pandemia tuvo un impacto en la actividad de la empresa, pero no tanto como en otros sectores. María José Ballarín detecta ahora un claro repunte de la actividad.

En 2022 el volumen de facturación ha aumentado en un 32% con respecto a las cifras del año anterior, alcanzando los 110 millones de euros en ventas. Durante este último año ha existido una fuerte escalada de precios que ha hecho que las empresas de construcción hayamos tenido que realizar una gestión activa de los contratos y las compras, tener anticipación y controlar exhaustivamente los costes.

Otro factor que complica esta etapa es la escasez de profesionales en el sector. No hay medios humanos con quien hacer tanta obra, en épocas de crisis, mucha mano de obra y muchos técnicos se pasaron a la industria y ahora es muy difícil recuperarlos.

Por último, factores como la subida de tipos o la inflación auguran un posible estancamiento entre los inversores (promotores, empresas públicas…).

De nuevo, un panorama interesante que gestionar.

Se trata de trabajadores que la crisis de 2008 expulsó del sector y, ahora que recobra fuerza, ya no están. Muchos alicatadores y encofradores tuvieron que reinventarse y buscarse la vida y ahora, que hacen falta, no están a disposición de la construcción para sacar adelante la obra que se demanda.

No descubrimos nada si detallamos con cifras la actual escasez de mano de obra cualificada en profesiones como albañil, encofrador o peón de la construcción. Esos perfiles migraron a la industria en los peores años de la crisis y ya no han vuelto. La transformación de la estructura del tejido productivo golpea fuerte en nuestro sector, que ha pasado de un 13,41% de peso de empleo total en el año 2007 al peso actual, un 6,73%, la mitad.

> **La FP es tan necesaria como las licenciaturas. Nos exigen un nivel *premium*, con lo que necesitamos carpinteros, fontaneros, electricistas y albañiles también *premium***

En estos momentos, estamos en 1,3 millones de personas, pero sigue habiendo una necesidad importante de contratar. Todo apunta a un volumen mayor de actividad, y la construcción, con los fondos europeos, es transversal a muchos proyectos. Hoy nos preguntamos dónde están los recursos humanos necesarios para poder ejecutar todo lo que viene. Puede ser un problema.

Ballarín se muestra muy concienciada con el problema estructural que representa en España el paro juvenil y cree que la formación profesional es parte de la solución a la encrucijada.

En Navarra estamos mejor, pero a nivel estatal tenemos casi un 40% de paro en menores de 25 años. Y, sin embargo, en muchos sectores como el nuestro no encontramos personas para ejecutar nuestra actividad. A esta paradoja se llega porque no hemos mirado a medio plazo. Hoy en día son aún pocos los que estudian para ser un buen fontanero o un buen carpintero, que son oficios que requieren de una formación. Durante algunos años hemos sido un sector poco atractivo porque no había trabajo. La FP es hoy tan necesaria como las licenciaturas. A un carpintero no le tiene que enseñar su padre carpintero; un carpintero debe tener su formación profesional, su oficio. Nuestros clientes nos exigen un nivel *premium,* luego tenemos la obligación de hacer todo de primera calidad y necesitamos carpinteros *premium,* fontaneros *premium,* electricistas *premium* y albañiles *premium.*

Ella cree que los oficios deben actualizarse y adecuarse constantemente a los avances tecnológicos.

Vamos hacia un modelo de construcción mucho más innovador que, afortunadamente, atraerá más talento juvenil. Viene un modelo de construcción industrializada, que llamamos. Si ya estamos en una industria 4.0, aplicando temas de inteligencia artificial, nos dirigimos también hacia una construcción 4.0. Y en el sector nos preocupa y nos ocupa que haya una formación en nuevas tecnologías. Vamos a necesitar digitalización, ciberseguridad, etc. La transformación digital es un hecho.

Industrializar la construcción implica la automatización de procesos o la introducción de tecnologías avanzadas, como la robótica y la inteligencia artificial. Esto nos va a llevar a una mayor demanda de trabajadores con habilidades técnicas y de ingeniería, perfiles más innovadores y, por tanto, mucho más adecuados a las motivaciones del talento joven, afortunadamente.

Obras Especiales igual levanta un edificio de viviendas que construye una carretera, una depuradora, un centro comercial, un hotel, un aparcamiento o un estadio de fútbol. Desde una visión integral del sector, María José Ballarín destaca el despegue que vive el sector.

La crisis de 2008 fue terrible. Desapareció la obra civil y tuvimos que diversificarnos hacia el mercado residencial

Hay un despegue claro del sector pese a todas las dificultades que atravesamos (subida de precios en las materias primas, costes energéticos, falta de personal). El repunte de la edificación residencial se ha visto acompañado por la inversión de las administraciones en obra pública, con importantes inver–siones en infraestructuras (tren de alta velocidad, mejoras en la red de carreteras, etc.) A nivel privado, los fondos ICO han ayudado a muchas empresas a invertir y hacer mejoras (ampliar instalaciones, nuevos centros, etc.). La crisis energética ha impulsado también la construcción de plantas fotovoltaicas y de otras infraestructuras medioambientales; tenemos varios contratos de esta tipología de obra.

La pandemia y la crisis energética han cambiado nuestra manera de vivir; los ciudadanos valoran más los residenciales con amplias terrazas y que cuenten con una alta eficiencia energética.

Durante la pandemia la gente pasó mucho tiempo en sus casas, muchos se dieron cuenta de que la vivienda necesitaba una reforma, otros han querido cambiarla y están buscando nueva vivienda. De ahí el repunte del mercado residencial en 2022. Esperemos que los costes financieros y la subida de tipos de interés de las hipotecas no paralicen las ventas. Lo bueno es que todos hemos aprendido la lección de la burbuja inmobiliaria. Actualmente, las entidades bancarias no financian una obra si no se ha vendido antes el 70% de la promoción, y la situación económica no es ni parecida a la de 2008.

Crecen las expectativas de negocio de las constructoras, pero se sienten amenazadas por la escalada en los precios de las materias primas.

La amenaza es muy seria. Desde mediados de 2020, tras la fuerte contracción económica provocada por el coronavirus y las restricciones en los países para contener la pandemia, las materias primas iniciaron un desorbitado incremento de precio. También comenzó entonces una subida del precio de

Vamos hacia un modelo de construcción mucho más innovador que, afortunadamente, atraerá más talento juvenil

La amenaza de la subida en el precio de las materias primas es muy seria. El encarecimiento, por ejemplo, del acero corrugado en un 80% es un escándalo

la energía que, en la segunda mitad de 2021, se acentuó fuertemente. La historia la sabemos todos. Desde entonces, el gas, el petróleo o el carbón registran variaciones mensuales sin precedentes. Esta situación con las materias primas y la energía se ha complicado aún más tras la invasión de Ucrania. En estos momentos, la evolución de los precios de las materias primas y la energía es difícilmente predecible y trasciende del ámbito puramente económico. Durante estos últimos meses se ha observado una leve bajada de los precios de algunas materias primas pero otras siguen en una línea ascendente.

Trasladado a las obras, podemos hablar de incrementos hasta del 60% en el aluminio (carpinterías de aluminio), 58% en el petróleo, 93% en la energía, 55% en los materiales siderúrgicos o 38% en el cobre (todas las instalaciones eléctricas llevan cobre).

Nosotros, hasta ahora, siempre habíamos asumido y absorbido las fluctuaciones de los precios porque todo fluctúa. Pero, en este momento, las fluctuaciones son del 58%, el 48%, el 41%... ¡esto ya no es una fluctuación que pueda absorber solo uno de los agentes! Entonces hay que sentarse a negociar con los clientes, aunque tampoco para repercutirlo todo, porque todos nos tendremos que dejar algún pelo en la gatera.

Obras Especiales era una empresa volcada en la obra civil hasta el año 2008. La crisis de ese año la llevó a diversificar, al principio más como necesidad que como estrategia. El mercado residencial fue entonces su tabla de salvación.

Nosotros empezamos como una empresa de obra civil, pero la crisis de 2008 fue terrible. Ahí desapareció la obra civil y nosotros tuvimos que diversificar a tipología residencial. Y la transformación de la compañía ha sido notable en estos años. Hemos llegado a tener, en 2019, hasta un 85% de edificación residencial frente a un 15% de obra civil. Ahora estamos, en un 66% residencial, 34% obra civil. Aunque es verdad que, en este momento, vemos que vuelve a apostarse en España y en las comunidades autónomas donde tenemos delegación por la obra civil, que también está repuntando. En 2008 nos

dimos cuenta de que si seguíamos en los mercados en los que estábamos y con la tipología de obra que teníamos, no había futuro. El 40% de las empresas cayeron en ese momento. Decidimos diversificar en tipología de obra y en internacionalización.

Inició su periplo en Obras Especiales en plena burbuja inmobiliaria y ha vivido hasta una pandemia. A María José Ballarín le ha tocado vivir varias situaciones de crisis estos años, pero cree que es de esa clase de personas con espíritu constructivo que saben poner al mal tiempo, buena cara.

Me ha tocado vivir crisis, más crisis y más crisis, pero creo que siempre he sido positiva y he visto las cosas con ánimo de superarlas. No soy derrotista, no ayuda sentirse víctima. Si no sacan obra pública, tenemos lógicamente un problema, pero siempre he preferido preguntarme qué podemos hacer antes que recrearme en las dificultades. Afortunadamente se vuelve a licitar obra pública y eso ayuda al sector impulsando actividad y, por tanto, generación de empleo. Nuestra empresa tiene previsión de facturar 140 millones de euros en 2023, una cifra que nos exige ser rigurosos en la gestión y a la vez nos hace sentir orgullosos de la trayectoria que llevamos.

Hemos aprendido la lección de la burbuja inmobiliaria. Los bancos ya no financian una promoción si no se ha vendido antes

El entusiasmo con que habla de sus quehaceres diarios denota verdadera pasión por lo que hace.

Un buen empresario es aquel que ama lo que hace. Debe ser inquieto, importarle las cosas. La valentía y la actitud emprendedora son cualidades valiosas que vives en el día a día. ¡Qué suerte tengo de tener un proyecto entre manos! ¿de qué cifras hablamos? ¿de qué tesorería? ¿qué equipo necesitamos? ¿qué costes hemos de asumir?. Hay que ilusionarse con cada proyecto, pero debe hacerse con cautela y responsabilidad. Y ser responsable significa planificar, anticiparse, medir, controlar y apostar con las herramientas necesarias y con profesionales de primer nivel.

Su amor por el trabajo no le impide ver lo transcendental que es preocuparse también por otras facetas de la vida y emplear del mejor modo posible el tiempo libre.

Es sano desconectar. Es sano dormir. Es sano divertirse, reírse con los compañeros, compartir tiempo con la familia fuera del trabajo, salir con los amigos. Si no sabes disfrutar, te pierdes una parte muy bonita de la vida.

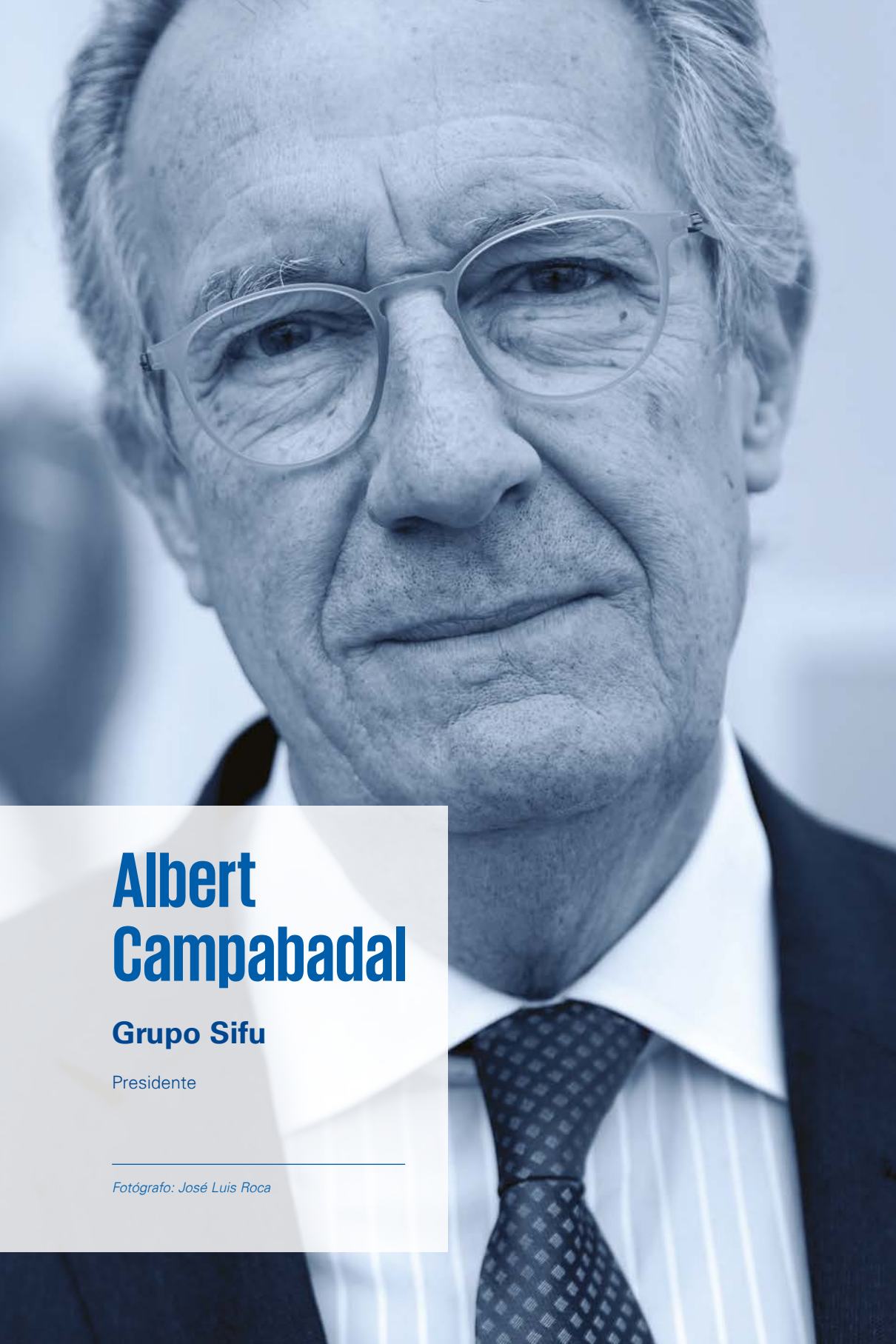
En el plano personal, me gusta llevar hábitos sanos y deportistas. Me encanta esquiar en invierno y salir a correr habitualmente. Lo hago un par de días a la semana. Me hace sentir muy bien cuando termino. Y, después de correr, me tomo encantada una cerveza o una copa de vino. Por supuesto.

Practica también pilates y está orgullosa de hacerlo en un grupo avanzado en el que es la única de su edad.

Le gusta la literatura, especialmente la novela negra, y le atrae viajar y conocer otras culturas. Siente predilección por África.

Es mi continente favorito. Si algún día me pierdo, me encontraréis en el África negra. Botsuana me encanta. Hay una parte de Namibia que me ha enamorado. He ido varias veces y estoy deseando volver a ir. También Tanzania me gusta mucho.

En África encuentro la vida. Representa la naturaleza en su estado más natural. Disfruto de esa luz y esos atardeceres. Me parece impactante ir con un guía que te enseñe su poblado y te adentre en su cultura, en su forma de vida. El contraste con nuestro día a día es cautivador. Aquí nos hemos construido un mundo de empresas, de números, pero ver cómo vive la gente allí o cómo convive con la naturaleza salvaje es una delicia. Cuando estoy allí, a menudo, digo: "Me acordaré de esto cuando esté en mitad de la vorágine". ■



Albert Campabadal

Grupo Sifu

Presidente

Fotógrafo: José Luis Roca

Un día decidió dar empleo en sus gasolineras a personas con discapacidad. Esta enriquecedora experiencia fue el embrión del Grupo Sifu, la empresa que él mismo fundó en 1993 para favorecer la inserción laboral de este colectivo. Brindarles el apoyo social y cultural que, por sus singularidades, estas personas requieren fue un objetivo desde el principio.

Albert Campabadal nació en un barrio humilde de Barcelona. "En casa no teníamos ni ducha, teníamos que ir a unos baños públicos", recuerda. De su padre aprendió el afán de superación y el empuje por mejorar las condiciones de vida de su familia. La discapacidad de su hermano, que en casa siempre normalizaron, forjó su personalidad y marcó su forma de entender el mundo.

Con catorce años, mientras estudiaba, trabajó en los almacenes de un *camping* y, con veinte, en una gasolinera. Hoy es también el presidente de las estaciones de servicio en Cataluña.

Campabadal, que nos recibe con hospitalidad en la delegación que la compañía tiene en el barrio madrileño de Vallecas, se enorgullece de haber tratado de prosperar en la vida "sin hacer daño a nadie". Para él, los valores son esenciales. Le gusta rodearse de profesionales que, además de tener actitud, "sean buenas personas".

En mi familia hemos tenido varias personas con discapacidad y hemos aprendido a convivir con ello como algo absolutamente normalizado. En 1990 tenía, junto a un socio, dieciséis estaciones de servicio en Cataluña y empezamos a dar empleo a personas con discapacidad en las gasolineras. Llegamos a tener más de cien personas trabajando. Teníamos estaciones de servicio en las que todo el personal de pista y de tienda tenía algún tipo de discapacidad.

Albert Campabadal
Grupo Sifu

La inclusión laboral aporta a la persona con discapacidad autoestima, un proyecto de vida, una independencia económica y unas relaciones sociales

Albert Campabadal entiende que para que los seres humanos puedan sentirse realizados es esencial desarrollar un trabajo. Tener obligaciones ayuda a llevar una vida ordenada y a marcarse objetivos.

La inclusión laboral es lo mejor que existe para una persona con discapacidad. Le proporciona autoestima, le permite un proyecto de vida, le da una independencia económica y, además, le facilita una serie de relaciones sociales. Salen de casa, trabajan y eso les permite conocer gente, interactuar con otros seres humanos.

Todos necesitamos por la mañana levantarnos, asearnos y ponernos a funcionar. Y, al cabo de unas horas, llegar a casa cansados, comer y descansar. Cuando este ciclo no se cumple, la personalidad a menudo se pervierte. ¿Qué haces cuando no adquieres estos hábitos? Terminas viendo la televisión todo el día o fumando más de lo que deberías fumar. El trabajo es importante para tener un orden, una disciplina, unas obligaciones.

Subraya que estas personas, trabajando, mejoran además sus capacidades.

El empleo les ayuda a menudo a superarse. En Sifu hacemos un seguimiento a la trayectoria personal y profesional de cada empleado. Monitorizamos qué potencial tiene cada uno y si va escalando posiciones con el objetivo de valorar si puede desarrollar otra función profesional más avanzada transcurrido un tiempo. Ofrecemos una formación a la persona con discapacidad cuando entra en la empresa y apostamos después por su formación continua para que vaya actualizando habilidades y conocimientos en su puesto de trabajo. No puedes encargar a una persona con discapacidad la limpieza de una playa, una calle o un quirófano si no le aportas el conocimiento mínimo necesario.

Las personas con alguna discapacidad son más de las que a menudo pensamos.

En España, por ejemplo, se calcula que hay entre un 8% y un 10% de personas con discapacidad. Una de cada tres familias tiene uno o más miembros con algún tipo de discapacidad. En nuestro país hay, en total, unos cuatro millones de personas con discapacidad.

Una persona con discapacidad no tiene por qué ser diferente de una persona sin discapacidad. Si lo pensamos, todos tenemos discapacidades; cualquier persona no es capaz de hacerlo todo y bien. El gran secreto del trabajo que nosotros desarrollamos tiene que ver, en realidad, con saber buscar las capacidades de cada persona. A menudo es cuestión de encajar las capacidades de cada persona en el trabajo donde puede desarrollarlas al máximo. Buscamos ajustes personalizados.

Es una realidad con la que Albert Campabadal convivió desde su infancia, que compartió con un hermano con discapacidad intelectual.

Cuando convives con la discapacidad, la normalizas mucho. Dejas de verla como un obstáculo y deja de darte miedo; la interiorizas. Quizá por eso trabajar con personas con discapacidad nunca me ha dado vértigo.

Albert Campabadal nació en 1949 en el barrio de Gràcia de Barcelona, donde su familia no disfrutaba de una situación precisamente acomodada.

Pasé mis primeros dieciséis años de vida en una barriada muy humilde. En casa no teníamos ni ducha. Teníamos que ir a unos baños públicos.

Mi padre era un empleado, un asalariado, pero siempre fue un hombre inquieto y tuvo el afán de superación necesario para empujar a su familia a unos estándares de vida mejores. Su forma de ser ha sido siempre un referente para mí.

4.500 personas con discapacidad trabajan en Sifu en 2.000 empresas

Como se me daban bien los números, empecé a estudiar en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, pero tuve que dejar la carrera. Por circunstancias tuve que elegir entre trabajar y ayudar a la familia o estudiar y no ayudar a la familia. Elegí lo primero. Entendí que tocaba empezar a trabajar.

Con catorce años, y sin que sus padres se lo pidieran, se sacaba un dinero los veranos trabajando en los almacenes de un camping. Lo que ganaba era todo para su familia, que lo necesitaba. Después se puso a impartir clases particulares de matemáticas y con menos de 20 años empezó a trabajar en una gasolinera.

Comencé en una estación de servicio que había comprado mi padre con un socio. Mi padre era administrativo, pero se puso a comprar y vender coches. Más tarde, quiso comprar un garaje para meter los coches y el hombre que

Albert Campabadal
Grupo Sifu

En Sifu hacemos un seguimiento a trayectoria personal y profesional de cada empleado; monitorizamos su potencial

se lo vendía le dijo: "No te vendo el garaje si no me compras también la gasolinera". Y así fue como mi familia se adentró en este negocio en el que yo tanto he aprendido.

Inquieto por naturaleza, Albert Campabadal prosperó en el sector y, junto a otros socios, levantó una red de gasolineras en Cataluña en las que empezó a contratar a personas con discapacidad.

Mis socios, al principio reacios, vieron que la cosa funcionaba. Recuerdo que un día les dije: "Voy a montar una empresa en la que todos los empleados sean personas con discapacidad". Aún se están riendo: "¿Qué haces? ¿qué dices?". De esto hace ya treinta años. En aquella España era casi ciencia ficción, muy complicado, pero en 1993 me decidí a fundar la compañía.

La empresa tiene su origen en las estaciones de servicio, pero se llama Sifu, que son las siglas de Servicios Integrales de Fincas Urbanas.

Llegó un momento en que ya no podía emplear a más personas en las estaciones de servicio y entendí, además, que quizá no era el tipo de empresa que más puestos de trabajo permite crear para estas personas. Fue entonces

cuando me puse a pensar en qué tipo de trabajo podía ser apto para este colectivo e intensivo, a la vez, en mano de obra. Y llegué a la conclusión de que los servicios de jardinería, las labores de limpieza y los controles de acceso a los edificios podían ser quizá una buena opción.

En mi familia hemos tenido varias personas con discapacidad y hemos aprendido a normalizarlo

Pensé en comunidades de vecinos de determinados barrios en las ciudades que tienen conserje y personas que cuidan el jardín, limpian los portales, vigilan el garaje o mantienen la piscina. Entendía que este tipo de servicios no son fácilmente automatizables y pueden ser realizados por personas con discapacidad. Hablamos de alguien que salude en la entrada, que guarde las llaves, que recoja los paquetes que llegan, etc.

Entonces la primera idea no fue crear Sifu tal y como hoy está concebido sino poner en marcha una empresa especializada en servicios para las comunidades de propietarios.

Albert Campabadal
Grupo Sifu

No solo les ofrecemos un puesto de trabajo, tratamos de que su integración social, cultural y deportiva sea lo más plena posible

Y funcionó.

Jamás hubiera imaginado que Sifu se convertiría en lo que es hoy. Pronto nos dimos cuenta de que lo que haces en las comunidades de vecinos lo puedes llevar también a los edificios de oficinas, a las naves y a los almacenes de las empresas.

Sifu da empleo a estas personas y ofrece servicios. Ese es su modelo.

Todo el personal con discapacidad está en nuestra nómina. Y lo que hacemos es vender servicios. Es decir, nuestro cliente nos dice: "Mantenme los parques y jardines de mi ciudad en condiciones". Y nosotros facturamos por esta labor. Después, si para prestar el servicio necesitamos 50, 100 o 150 personas es nuestro problema. Y la maquinaria que necesitemos para desarrollar ese trabajo corre también por nuestra cuenta. Vendemos servicios y lo más importante es que el cliente esté satisfecho porque eso es lo que nos permite una continuidad.

Ahora mismo prestamos servicio a más de 2.000 empresas y tenemos 9.000 empleados, de los que 5.000 estarían dentro de nuestro Centro Especial de Empleo. De estos 5.000 trabajadores, el 90%, es decir, 4.500, son personas con un grado de discapacidad superior al 33%. Y en este colectivo -y esto es importante- hay además unas 2.000 personas que consideramos de especiales dificultades y de muy compleja inserción laboral. Hablo de las personas con enfermedad mental, discapacidad intelectual o discapacidad física en un grado superior al 65%. En España, solo trabaja una de cada diez personas de este colectivo.

Tenemos también una empresa de trabajo temporal, ETT Abanti, que funciona en todo el territorio nacional y que tiene experiencia en las áreas de selección, formación y contratación. Buscamos las necesidades de nuestros clientes en el ámbito de los recursos humanos y trabajamos por ser *partners* de confianza.

Crecemos cada año. Una empresa es como una bicicleta; si te paras, te caes.

La contribución de Sifu al bienestar de estas personas y a la generación de oportunidades para ellas va más allá de un empleo remunerado y una formación.

No solo se les ofrece un puesto de trabajo a través de nuestro Centro Especial de Empleo, tratamos de que su integración social, cultural y deportiva sea lo más plena posible. Y para ello contamos con psicólogos y trabajadores sociales con los que desarrollamos una labor de apoyo muy valiosa. Desde la Fundación Sifu trabajamos la sensibilización hacia la sociedad, fomentamos la formación y les becamos cuando tienen una inquietud deportiva o cultural.

Tratar con personas con discapacidad humaniza y sensibiliza. La satisfacción es inmensa cuando, por ejemplo, damos una beca a un músico con discapacidad y ayudamos a que se sienta realizado.

Todos los colectivos necesitan algo en especial, y las personas con discapacidad necesitan de una especial sensibilidad hacia ellas que les ayude a superar las barreras, las dificultades y las incomprensiones que, por desgracia, encuentran en la vida.

Los valores son muy importantes en su forma de concebir el mundo y la relación entre los seres humanos.

Siempre he intentado utilizar el sentido común y prosperar en la vida sin hacer daño a nadie. El primer valor que busco en quienes me rodean en Sifu es que sean buenas personas. Me gusta acompañarme de personas que, además de capacidad para desarrollar su trabajo, tengan actitud y sean buenas personas. Esto es fundamental para mí.

En nuestro país, hay unos cuatro millones de personas con discapacidad

Albert Campabadal percibe en las compañías una mayor sensibilidad que antes hacia este colectivo.

Las empresas cada vez entienden mejor la inclusión y la diversidad. Nosotros trabajamos con muchas grandes compañías y sus responsables de Recursos Humanos ya tienen muy interiorizada esta sensibilidad.

Hoy en día, los trabajadores y los ciudadanos en general cada vez dan mayor importancia a que las empresas no solo fabriquen productos o proporcionen servicios sino que también aporten a la sociedad. Que luchen contra la contaminación, que no generen ruidos o molestias, que no subcontraten

Albert Campabadal
Grupo Sifu

Todo el personal con discapacidad está en nuestra nómina, y lo que hacemos es vender servicios

trabajos en la India donde emplean a los niños, etc. De alguna manera, se les exige una cierta amabilidad y un compromiso ético con la sociedad.

En las empresas trabajan personas de otras nacionalidades, otras religiones, otras razas, otras orientaciones sexuales y, por qué no, otras capacidades. Cada vez está más normalizada la integración de las personas con discapacidad. Y, además de que cada vez hay mayor sensibilidad, en España existe una obligación de cumplir con una cuota del 2% de personas con discapacidad en plantilla.

En nuestro país hay todavía muchas empresas que no cumplen ese porcentaje, que en Francia es del 6% y en Portugal, por ejemplo, del 0%; las empresas portuguesas no tienen obligación de contratar a personas con discapacidad.

En Francia no solo existe esa cuota, sino que también se es más exigente en las inspecciones de trabajo. Aquí, en España, el inspector incide más en otros aspectos laborales y menos en si se está cumpliendo o no la cuota de discapacidad. En Francia, se persigue más y la empresa que incumple el 6% tiene que abonar automáticamente una cantidad de dinero al Estado en su declaración anual a Hacienda del impuesto de sociedades.

Desde el punto de vista legal, en 1982 la Ley de Integración Social del Minusválido (Lismi) estableció que las empresas con más de 50 trabajadores tuviesen una "cuota de reserva" para personas con discapacidad.

Tratar con personas con discapacidad humaniza y sensibiliza

Ya en el año 1970, en tiempos de Franco, salió la ley del 2%. La norma de 1982 venía a preocuparse de la vida de las personas con discapacidad en todos sus ámbitos. Entonces se hablaba de "minusválidos". La terminología ha evolucionado a mejor…

De hecho, a comienzos de 2023 el Gobierno de Pedro Sánchez y el Partido Popular, el principal partido de la oposición, se pusieron de acuerdo para eliminar la palabra "disminuido" del artículo 49 la Constitución Española.

Hoy hablamos de "personas con diferentes capacidades" o de "personas con otras capacidades". También en esto se ha progresado.

Debo reconocer que nos ha ayudado mucho la sensibilidad de los partidos

políticos hacia la discapacidad. Unas veces la sociedad va por delante de las leyes y otras las leyes van por delante de la sociedad. En este caso, la clase política ha estado a la altura y ya desde hace muchos años apoya que estas personas tengan una inserción laboral y social lo más amplia posible. Sus leyes van en esta dirección. Es a la sociedad a la que, a veces, le cuesta más estar a la altura.

La discriminación positiva es clave para la empleabilidad de este colectivo.

Si estas personas con discapacidad no gozan de una discriminación positiva, que haga más atractiva su contratación, lo tienen muy complicado. Entonces, ¿qué hace el Estado? Bonifica en el impuesto de sociedades. Las empresas con un trabajador con discapacidad pagan menos Seguridad Social. También nos pasa en los centros especiales de empleo. Y lo que ocurre es que ya llevamos unos años en que los Presupuestos no van tan holgados como deberían ir, y estamos notando que no llegan todas las ayudas que deberían llegar.

Se ha avanzado mucho, pero sigue siendo un colectivo que requiere de mayores ayudas.

La ley actual es correcta, pero a veces falla su aplicación. Pensemos que el coste de vida de una persona con discapacidad es mucho más alto. Es posible que necesite una silla de ruedas o la atención de un fisioterapeuta o un seguimiento psicológico o un tratamiento médico determinado, etc. Son necesidades para las que estas personas deberían contar con un nivel de prestaciones y ayudas superior al que hoy tienen.

La ley actual no me parece mala; lo que falla a veces es su aplicación.

Albert Campabadal vive en Barcelona. Empezaron con Sifu en esta ciudad y vieron que podían exportar el modelo a otros lugares de España.

Si lo hacemos perfectamente en Barcelona, ¿por qué no llevarlo a otras

He tratado de prosperar en la vida sin hacer daño a nadie. El primer valor que busco en quienes me rodean es que sean buenas personas

ciudades? La primera delegación la montamos en Zaragoza, después vinieron Madrid, Bilbao, Sevilla, y ahora tenemos 40 en toda España, y cinco más en el extranjero. 45, en total. En Francia tenemos cuatro delegaciones: París, Burdeos, Limoges y Guéret. Es un país en el que, por la similitud en la legislación, creemos que nos va a ir bien. En Andorra tenemos casi cuatrocientas personas trabajando; somos ya la primera empresa de servicios allí. Tenemos perspectivas de internacionalización, pero siempre poco a poco. Cuando sales fuera de España cambia la legislación, cambian las maneras de hacer, cambia la lengua,… todo cambia, y no veo conveniente tensionar en exceso la organización. Yo siempre digo: "Cada día un poco más y un poco mejor, sin estancarnos".

Las empresas cada vez entienden mejor la inclusión y la diversidad

Albert Campabadal tiene motivos para sentirse orgulloso del proyecto que ha hecho realidad.

Me siento satisfecho de haber sido el promotor de un modelo de empresa con personas con discapacidad en España que triunfa. Y me enorgullece también ser el presidente fundador tanto de la Confederación Nacional de Centros Especiales de Empleo (CONACEE), la primera patronal de este tipo en España, como del Consejo Español para la Defensa de la Discapacidad y la Dependencia (CEDDD), que es una asociación muy amplia y transversal con entidades volcadas en la atención temprana, la educación especial, los centros especiales de empleo, las residencias, los colegios profesionales, etc.

En la esfera personal, el deporte y la cocina son dos de sus pasiones.

En mi tiempo libre siempre me ha gustado jugar al tenis -sigo haciéndolo- y salir a navegar. Me encanta el mar.

Soy también de los que disfruta yendo al mercado para comprar y cocinar después, por ejemplo, una fabada, un potaje, una paella o un pollo con gambas. Adoro la cocina tradicional española. ■

Juan Carmona

Inquiba

Presidente y fundador

Fotógrafo: Andrés Rodríguez

Nada, ni siquiera el devastador incendio que destruyó por completo la empresa en 1981 y que a punto estuvo de costarle la vida, detuvo su sueño de levantar una compañía líder. Inquiba, hoy con dos de sus hijos al frente, produce más de 250.000 toneladas al año de productos de limpieza y aseo personal. En los últimos seis años la empresa, ubicada en Guareña (Badajoz), casi ha cuadruplicado sus ventas. Ha pasado de 56 millones en 2016 a 205 en 2022.

Siendo aún un niño vio cómo a su padre no le reconocían sus cualidades en un trabajo que encontró. Él no sabía entonces qué iba a hacer en la vida, pero aquella vivencia lo marcó para siempre y se prometió a sí mismo que no trabajaría jamás para otro.

Juan Carmona es un hombre hecho a sí mismo, un alma inquieta y emprendedora que ha hecho del esfuerzo y la perseverancia la clave de su éxito. Su historia personal nos enseña que no importa caer; lo importante es volver a levantarse.

En 1981 la fábrica vivió un suceso dramático. Sufrió un incendio devastador y se quemó. Fue traumático. Quedó todo destruido y fue peor que empezar de cero. Perdimos todo. No teníamos clientes y teníamos que mantener una plantilla de 25 personas con cero ventas. Emocionalmente te sientes hundido. Un trabajador de la empresa perdió la vida y otros estuvimos a punto de perderla.

Los recuerdos de aquel día fatídico aún lo atormentan…

El incendio fue muy grande. Los aerosoles, que tenían butano, empezaron a explotar. Yo estaba en el pueblo y oí la deflagración. Me marché rápidamente a la fábrica, vi que estaba ardiendo una de las máquinas y, de repente, cuando me estaba acercando a ella hubo una deflagración. Cinco personas que estábamos en ese momento echamos a correr y nos refugiamos, como pudimos,

En 2016 estábamos en 56 millones en ventas y en 2022, en 205 millones.

en una pequeña caseta que había en la fábrica, pero en realidad estábamos acorralados por las llamas. Nos vimos morir. Nos sentíamos a punto de perder el conocimiento por el calor. El fuego comenzó a extenderse de forma voraz y las instalaciones se convirtieron en una bola de fuego. Las uralitas terminaron estallando, el techo cedió y fue cuando, arriesgando nuestras vidas y aprovechando el efecto chimenea, logramos salir de allí. Una persona falleció asfixiada.

El dolor fue inmenso. Ni la empresa ni el pueblo de Guareña olvidarán jamás la tragedia. Pero, tras la conmoción, Juan Carmona tuvo el coraje de no rendirse. Cuando se cobró el dinero del seguro, se puso manos a la obra para reconstruirlo todo en tiempo récord. Hoy se puede decir que lo ha logrado. Inquiba es actualmente el primer fabricante de detergente y suavizante en España.

En el año 2022 sumamos unas 266.000 toneladas transformadas, pero tenemos capacidad en fábrica para transformar perfectamente hasta 350.000 toneladas al año. Los detergentes y suavizantes representan hoy en día el 85%-90% de nuestra producción. En total, son unas 130.000 toneladas transformadas de suavizante, 112.000 toneladas de detergente, 12.000 de productos de higiene personal y unas 12.000 de otros productos.

Trabajan para los grandes de la distribución.

Estamos muy centrados en el mercado de la península ibérica y fabricamos para los principales operadores de la distribución: Carrefour, IFA, Ahorramás, Eroski o Mercadona. Con Mercadona, en concreto, iniciamos una colaboración en 2017 como fabricantes especialistas en detergentes y suavizantes que ha impulsado nuestro crecimiento en los últimos años.

Muchos sectores sufrieron durante la pandemia. Pero no fue el caso de los fabricantes de productos de aseo personal y limpieza, que dispararon sus ventas.

Durante la pandemia crecimos en facturación en torno a un 18%. Las ventas de productos de aseo personal, especialmente lo que tiene que ver con el lavado de manos, crecieron mucho. Y en la parte de productos de cuidado de

la ropa hubo un crecimiento importante al inicio de la pandemia que después se estabilizó.

Inquiba ya traía una dinámica de crecimiento durante años. En 2016 estábamos en 56 millones en ventas y hemos cerrado 2022 con 205 millones. Hemos triplicado en menos de seis años. En 2021 y en 2022 nos fue muy bien, crecimos en ventas respecto a los años anteriores, pero a nivel de resultado nos afectaron mucho los precios de las materias primas, la energía y el transporte, que se han disparado.

Juan Carmona tiene claro cuál es el objetivo que persigue la empresa.

Queremos ser reconocidos como los mejores especialistas en aquellos productos que hemos decidido fabricar. Hoy en día, gracias a nuestros clientes, somos líderes en la fabricación de detergentes y suavizantes en España.

Tenemos una vocación claramente industrial y estamos orientados a diseñar y fabricar productos para terceros. No son marcas blancas. No nos gusta ese nombre. Fabricamos productos que en algunos casos lideran el mercado con calidades igual o superiores a otras marcas de fabricantes.

En su afán por innovar, Inquiba ha lanzado recientemente al mercado un nuevo producto…

Tras dos años de trabajo de investigación en productos y procesos, sobre los que hemos conseguido algunas patentes, hemos lanzado nuestras cápsulas líquidas de detergente. Lo hemos hecho con Icap, que es una sociedad de nueva creación participada minoritariamente por dos socios institucionales, Avante y Corporación Empresarial.

Fabricamos para los principales operadores de la distribución: Carrefour, IFA, Ahorramás, Eroski o Mercadona

El grupo industrial está conformado por: Inquiba, centrada en la fabricación de productos de limpieza de la ropa y del hogar, especialmente detergentes y suavizantes; Ibell, especializada en productos de higiene y cuidado personal (geles de baño, champús, lavamanos…); e Icap, que es la que fabrica las nuevas cápsulas de detergente. En esta última han depositado importantes expectativas.

Estamos muy focalizados en el mercado español porque las limitaciones logísticas condicionan la competitividad de nuestros productos de limpieza en

Juan Carmona
Inquiba

otros mercados. Tengamos en cuenta que los suavizantes y los detergentes son productos de volumen. Son de 2-4 litros, llevan mucha agua y la logística penaliza claramente la exportación de estos productos a otros países. Por eso siempre hemos estado muy volcados en el mercado de Iberia. Sin embargo, con los productos de Icap y de Ibell no tenemos estas limitaciones logísticas y aspiramos a potenciar nuestras relaciones internacionales.

En Inquiba creen que ha llegado el momento de impulsar con fuerza la exportación.

Las cápsulas son productos tecnológicamente más avanzados, con solo un 4%-5% de agua y una alta concentración, y pueden viajar muy bien, con lo que podemos abordar sin complejos otros mercados. Y creemos, por otro lado, que, en un futuro, podremos llevar además a otros países nuestra tecnología.

Los propios profesionales de la compañía han diseñado una parte importante de todo su proceso industrial.

Es algo que nos diferencia. Lo normal es que, como empresa, adquieras los equipos industriales y desarrolles las cápsulas desde la estandarización que te proporcionan los fabricantes de los equipos. Nosotros, en los tres

He tratado de inculcar unos valores tales como la honradez; vendemos confianza y nuestro activo más importante es que las personas confíen en nosotros

últimos años, hemos estado trabajando en nuestros propios desarrollos y estamos convencidos de que nuestra tecnología es perfectamente exportable porque actualmente no existe en otros sitios. Hemos diseñado y patentado algunas soluciones tecnológicas que nos van a aportar una diferenciación clara con otros competidores. No es inminente, pero no aspiramos solo a exportar productos, también nuestro modelo industrial.

Tienen puestas grandes esperanzas en el formato de la cápsula…

El mercado de la cápsula está creciendo y lo hace a un ritmo de dos dígitos en Europa, Asia y América del Norte. No es un producto nuevo, lleva ya años en el mercado y tiene buena aceptación. Es un producto muy cómodo que tiene la ventaja del uso monodosis y que, a nivel de economía circular, es más amigable. Por contra, tiene un costo por lavado superior al del detergente convencional.

La apuesta de la compañía por la innovación tecnológica e industrial es firme.

En los últimos seis años hemos invertido 49 millones en mejorar nuestros activos industriales y estamos en una política de continua reinversión. Nuestro

En 1981 la fábrica sufrió un incendio devastador; quedó todo destruido y fue como empezar de cero en todos los sentidos

equipo de I+D está trabajando en un proyecto innovador muy interesante que consiste en un dispensador en el que se suministra un producto concentrado -por ejemplo, friegasuelos- que permitirá hacer la mezcla con agua directamente en el punto de venta. El consumidor solo tiene que llevar su envase. Buscamos un producto ecológico que se fabrica con agua en el punto de venta y en el que te ahorras botellas y te ahorras el transporte de litros de agua.

En un contexto cada vez más proclive a la sensibilidad medioambiental, Inquiba también realiza importantes esfuerzos en este campo.

Tenemos un plan de sostenibilidad donde hay recogidas más de 40 medidas orientadas a objetivos como la reducción del consumo del agua. A este proyecto que trabaja el área de I+D lo llamamos *Menos agua, más eficiencia.* Tiene por objetivo desarrollar formulaciones concentradas que permitan reducir el uso de agua hasta un 50% en detergentes líquidos y un 95% en cápsulas. Reducimos el *packaging* -menos cartón y menos plástico- y reducimos también el consumo energético porque mejoramos en eficiencia.

Otro de nuestros objetivos es consumir energías renovables a través de autoconsumo o de PPA *(power purchase agreement)*, o sea, acuerdos con compañías de renovables que te venden su paquete de energía. Queremos también reducir el consumo del PET y de polietileno, incorporando porcentajes de reciclado que pueden llegar a ser del 100% en PET y del 50% en polietileno. Y, luego perseguimos los vertidos cero residuos. Llevamos invertido, hasta el momento, más de dos millones de euros en una planta depuradora de última generación para reducir el vertido, persiguiendo la optimización de la calidad del agua. Son medidas concretas orientadas a mejorar la sostenibilidad.

Para Juan Carmona, sin embargo, lo más importante no es la innovación ni la sostenibilidad. Ni siquiera la eficiencia…

Lo importante son las personas. Los hierros se compran con dinero. El cambio del que nos sentimos más orgullosos tiene que ver con el nivel de profesionalización y especialización que hemos alcanzado en los últimos años.

Tenemos un equipo humano excelente que ha sabido adaptarse a las necesidades del cliente y del consumidor. Ellos son los verdaderos protagonistas de este proyecto.

Es muy consciente del importante lugar que una empresa como Inquiba ocupa en un pueblo del tamaño de Guareña (7.000 habitantes) para fijar población y dar oportunidades a su entorno rural.

Sabemos de la importancia que tiene nuestra compañía no solo para que las personas puedan vivir aquí sino también para que puedan desarrollarse profesionalmente. Si queremos retener talento -que es una palabra sobrevalorada; me gusta más esfuerzo o voluntad-, los empresarios tenemos que crear proyectos laborales atractivos y entornos de trabajo amables donde los colaboradores puedan dar cauce a sus capacidades. Hemos apostado mucho por la formación y contamos con profesionales de una capacidad extraordinaria.

Carmona denuncia el desequilibrio que existe entre el importante talento humano que atesora Extremadura y la falta de infraestructuras que potencien la actividad empresarial.

Estamos mal en infraestructuras, y seguramente aguantemos pocas comparaciones con otras regiones. Nos falta un AVE, nos falta avión, y hay que reivindicar una mejora clara, pero no va a ser inmediata y, mientras llega, no debemos perder demasiado tiempo en lamentarnos.

En Extremadura hay magníficos proyectos que se han desarrollado contra cualquier probabilidad: Cristian Lay, Gallardo, Inquiba, Vegenat, Komvida, La Casa de las Carcasas, Alumasa, etc. Esto va de creer, de tesón, de resiliencia, de ilusión. Aunque, evidentemente, si nos ponen más medios iremos más deprisa.

Juan Carmona vivió en su Extremadura natal una infancia feliz y una adolescencia con penurias.

Mi padre tenía un negocio de vino que, cuando yo tenía diez años, se torció y entró en quiebra. La familia lo perdió todo de la noche a la mañana y lo pasamos muy mal en los años de mi adolescencia.

Siendo aún niño vi cómo a mi padre, que era un hombre fiel y honrado a carta cabal, no le reconocían sus cualidades en un trabajo que encontró. El hombre se tiraba temporadas de tres y cuatro meses fuera de casa, de un sitio para otro. Yo no sabía entonces qué iba a ser de mi vida, pero aquella vivencia me marcó para siempre y me prometí que no trabajaría jamás para otro.

En 1960 sus padres decidieron que no había futuro para la familia en Guareña y se marcharon a Madrid.

Allí mi padre encontró trabajo en una gran empresa y después puso un bar que no funcionó. Yo entonces me metí a trabajar en una tienda de ultramarinos y me sentía como si estuviese rodeado de una muralla que no era capaz de saltar. Con mil pesetas que ganaba al mes… ¿qué podía hacer?

Decidí hacer la mili como voluntario en la capital y terminé en la agrupación topográfica. Allí tenía un horario de oficina que me brindaba tiempo libre y que me permitió trabajar de representante para algunas empresas.

Un tío mío tenía entonces una representación de cera para suelo. Me compré un Citröen "dos caballos", que me costó 60.000 pesetas, y comencé a vender cera, que se vendía mucho en Madrid por aquella época. Enseguida empecé a funcionar como si fuese un mayorista. Compraba de todo (té, manzanilla, cuchillas de afeitar), lo almacenaba en mi habitación y lo vendía luego, cuando salía por la noche, en los bares. Aquello me daba unos ingresos importantes.

Trabajaba en Madrid cuando se enamoró de una joven de Guareña que pronto se convirtió en su novia y que hoy es su mujer. Casi todas las semanas viajaba al pueblo para verla.

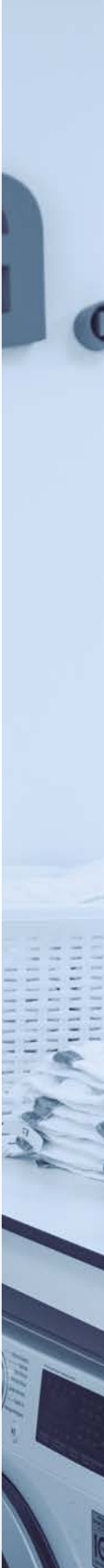
El viaje llevaba entonces cinco horas y media. Venía, por la noche, después de trabajar y la carretera -recuerdo- era muy estrecha.

Ya licenciado, siguió vendiendo. Un viaje con su padre a Vigo para visitar una fábrica donde se producía cera amplió sus horizontes…

Cuando visité la fábrica vi que el proceso era elemental, las inversiones eran mínimas y pensé que yo también podría hacerlo. Como sabía que el proveedor de materias primas era de Madrid, me informé de cuál era su empresa, la visité y le dije que quería fabricar cera. Tras ponerme alguna pega, conseguí comprarle 25kg de materia prima por 2.750 pesetas. Me fui a Plásticos Vanguardia y compré 10 bidones de 25 litros. Fabricamos los primeros 250 litros en mitad del campo junto a una bodega que tenía mi padre con un caldero que nos prestaron, y después me marché a Madrid a venderlos.

Yo quería volver a Guareña con mi novia y le dije a mi padre que nosotros podíamos producir la cera. "Con 250.000 pesetas podemos hacerlo", le dije. Mi padre, que era una persona estupenda y confiaba en mí, me dio ese dinero

Compré una caldera de hacer churros, cuatro depósitos de hierro y uno de acero inoxidable, y empecé a fabricar y vender cera



Juan Carmona
Inquiba

Uno no se puede poner límites; uno tiene siempre que soñar y esforzarse por convertir sus sueños en realidad

Me gusta que mis hijos sigan con el negocio; el relevo generacional ha sido para mí siempre una prioridad

de la indemnización de su fin de contrato.

Compré una caldera de hacer churros, un depósito de acero inoxidable para unos cien litros y cuatro depósitos de hierro para 300 litros, y empecé a fabricar y vender cera. Cien cajas para un sitio, doscientas para otro. Ganábamos doscientas o trescientas mil pesetas de la época. Estábamos contentos.

A finales de los años sesenta el negocio empezó a despuntar. Cataluña fue una plaza importante.

La cera se vendía muy bien en Cataluña. Llegué incluso a un acuerdo de intercambio con un empresario catalán que hacía cepillos. Yo le mandaba cera y él me mandaba cepillos. Empecé también a hacer recambios, mientras que me dedicaba a hacer autoventa aquí, en Extremadura. Así empezamos.

Juan Carmona es un gran lector de prensa y en los años setenta leyó en un periódico que en Francia empezaba a cobrar fuerza la llamada marca blanca…

Me informé y decidí que ese iba a ser mi camino. Me convencí de que ahí iba a tener una oportunidad. Yo no era muy bueno en lo comercial, pero sabía que podía ser muy bueno en el desarrollo industrial. Con esta nueva orientación de negocio, empezamos a fabricar y a buscar clientes. Comenzamos a servir a la cadena de supermercados Spar. Después, vendrían otras como Vivó, Centra o Maesa.

Fue también por aquel entonces cuando encontramos en los aerosoles una nueva línea de actividad. Aquellos años se vendían bien los insecticidas.

Que sus hijos den continuidad a Inquiba se convirtió desde el principio para él en una prioridad. Y formarles en valores, esencial.

Me gusta que mis hijos sigan con el negocio. Mis hijos, ya de pequeños, han vivido la empresa. Iban a la fábrica a poner etiquetas, a limpiar, a cargar en la furgoneta o a hacer lo que hiciese falta. Aquí han trabajado desde el primer momento sin ningún privilegio por ser hijos del jefe. Cada uno de ellos ha sido siempre uno más. Eso les ha ayudado a ponerse en su sitio y ser personas humildes.

He tratado de dar responsabilidad a mis hijos, y quizá han tenido que asumirla siendo aún muy jóvenes. La delegación se aceleró hace quince años cuando

me operaron por un cáncer y Juan, hoy director general, hubo de dar un paso al frente y tomar por sí mismo decisiones muy importantes.

Y por encima de todo, he tratado de inculcar unos valores tales como la honradez. Nosotros vendemos confianza y nuestro activo más importante es que las personas confíen en nosotros. Es importante que confíen los clientes, el equipo, los proveedores, los bancos y la sociedad. Ser honrado, a la larga, trae cuenta.

Somos una empresa familiar y deseo que algún día mis hijos dejen el negocio a los suyos.

Nunca quiso que el relevo generacional se activase cuando él tuviese una edad muy avanzada.

Cuando un empresario tiene hijos es incomprensible que se eternice a la hora de acometer el relevo. Hacia 2004 empezamos a trabajar en un protocolo familiar y en 2006 decido a dar un paso más allá, nos ponemos a buscar un director general con el objetivo de profesionalizar la empresa. Pero no dimos con ningún perfil que inspirara la confianza necesaria a la familia, con lo que tomé la decisión de que fuesen mis hijos los que empezasen a tomar las riendas de la empresa.

Su hijo Juan comenzó en la Dirección Comercial y hoy es el director general. Tiene cinco hijos y todos han pasado por Inquiba.

De una forma u otra, mantienen la vinculación con la empresa. Todos ellos -Juan, Eva, María, Gonzalo y Ana- han pasado en algún momento de sus vidas por puestos de responsabilidad en Inquiba. Luego algunos han tomado su propio camino. Actualmente, Juan es el director general y Ana la directora de Recursos Humanos.

Somos 'número uno' en fabricación de detergente y suavizante en España

En 1984, con la empresa de nuevo a pleno rendimiento, arrancó su actividad en grandes cadenas de distribución.

Aquel año iniciamos la actividad de detergencia con Pryca y Continente en los llamados productos de primer precio. Desde entonces hemos incorporado nuevos procesos productivos, hemos innovado, hemos renovado y hemos vuelto a invertir. Para nosotros la reinversión es fundamental. Una empresa tiene que lograr, en primer lugar, una situación financiera estable y, después, tratar de reinvertir

en las mejores condiciones posibles. Siempre hemos buscado operaciones a largo plazo que nos permitan asumir inversiones con un riesgo calculado. De 2009 a 2012 afrontamos un plan ambicioso de modernización e invertimos 18 millones de euros para renovar las instalaciones. Reinvertir es esencial.

Su triunfo es compartido. Reconoce que la historia de Inquiba no se entiende sin su mujer, que ha desempeñado un papel importantísimo, y se enorgullece de haber sabido transmitir a sus cinco hijos el cariño por la empresa familiar. Ese es, en su opinión, su más importante legado.

Mi mujer ha sido importantísima en el discurrir de la empresa, tiene unas dotes de organización y de mando extraordinarias. Lo ha demostrado muchas veces. Su figura ha sido muy importante en la familia y en la empresa. Yo siempre he querido que si a mí me pasaba algo, ella pudiese sacar a nuestros hijos e hijas adelante.

Creo que, juntos, hemos sabido transmitirles el cariño por la empresa y la responsabilidad que representa dirigir una empresa con tantas personas en plantilla. No solo son responsables de la marcha de la empresa, sino también de la gente que trabaja en ella. Y están cumpliendo estos objetivos con creces.

A sus hijos les ha alumbrado el camino del emprendimiento…

Una empresa es un maratón, una carrera de fondo. Cuando ves la meta, hay otro que te la pone un kilómetro más lejos. Nunca llegas realmente a la meta, pero tienes la ilusión por llegar a ella. Uno no se puede poner límites. Los límites te los pueden poner las circunstancias, pero uno tiene siempre que soñar… y esforzarse por convertir sus sueños en realidad. ■

Manel Cerqueda Donadeu

Andbank

Presidente

Fotógrafo: Eduard Comellas

Nació circunstancialmente en Barcelona, pero es y se siente andorrano. En 1989 Manel Cerqueda Donadeu asumió la presidencia de Banc Agrícol i Comercial, empresa vinculada a su familia desde hace casi un siglo, y en 2002, la de Andbank, entidad fruto de la fusión con Banca Reig.

En estos años la compañía ha protagonizado un fulgurante proceso de profesionalización e internacionalización. Andbank busca ser reconocida como una entidad especialista en banca privada, y gran parte de su negocio actual y de sus planes futuros se concentran en España, un país en que no deja de crecer.

En 1930, su padre, Manuel Cerqueda i Escaler, fue con apenas 24 años uno de los fundadores de la entidad financiera y su primer director general. De él aprendió a escuchar y a analizar.

Cerqueda hijo, que estudió Ciencias Económicas en Barcelona, vivió el oficio de la banca en casa desde muy pequeño. Su familia hablaba a menudo del negocio y aquello indudablemente influyó en él. No cree que tuviese esa vocación desde niño, pero a los 20 años tenía muy claro que las finanzas iban a ser su futuro y su pasión.

La escritura de constitución de Banc Agrícol i Comercial se firmó el 30 de diciembre de 1930. Sus orígenes tienen mucho que ver con Fuerzas Hidroeléctricas de Andorra (FHASA), una empresa que habían creado industriales españoles y franceses para llevar electricidad al Principado.

En aquella época Andorra tenía además muy malas carreteras. De San Julián de Loria a Andorra la Vella se iba por un camino de tierra y las comunicaciones interiores del país eran un desastre. FHASA contrató entonces a unos mil trabajadores para dedicarse a hacer carreteras y preparar los saltos hidráulicos y las presas destinados a la energía hidroeléctrica.

Fue entonces, al calor de esta actividad, cuando algunos profesionales de la vertiente española de FHASA pensaron que Andorra necesitaba contar cuanto antes con un banco para pagar las nóminas de los trabajadores y dar soluciones de financiación.

En ese momento le plantearon a mi padre, que era andorrano y se había dedicado algo al comercio internacional, que se pusiera al frente del proyecto. Él tenía 24 años y no sabía nada de banca, pero se fue a Barcelona para aprender en el Banco Urquijo Industrial y cuando estuvo suficientemente preparado volvió para poner en marcha la empresa.

Manuel Cerqueda i Escaler fue el primer director general de Banc Agrícol i Comercial. Inicialmente, hubo seis socios, pero él, con los años, fue comprando las partes a los accionistas y en los años cincuenta logró hacerse con el control prácticamente absoluto. Es quizá la primera historia de un *management buy out* en una empresa.

Mi padre fue un hombre con visión que hizo gala de un fuerte espíritu emprendedor. En Andorra levantó varias fábricas. Tuvo una de lanas, otra de pieles, otra de pasta y otra, incluso, de embutidos. Y antes de concentrarse en la banca, hubo un tiempo que se dedicó al comercio internacional de especias.

Era una persona muy conservadora y muy estricta de la que aprendí a escuchar y analizar. Yo soy de los que cree que el buen gestor, más que nacer, se hace.

Manel Cerqueda nació en Barcelona accidentalmente. En aquella época prácticamente no había ni clínicas ni médicos en Andorra, y su madre se fue a dar a luz a la ciudad condal.

De crío empecé a estudiar la enseñanza primaria en Andorra, pero a los siete u ocho años me marché a La Salle Bonanova de Barcelona, donde estuve hasta los dieciocho años e hice el preuniversitario. Después me embarqué en Ciencias Económicas en la Universidad Central de Barcelona y estuve trabajando un tiempo en esta ciudad.

Más tarde, continué mi formación en el Reino Unido. Me gradué en lengua y cultura inglesas por la Bell School de Cambridge. Más que para aprender el

La profesionalización y la internacionalización han sido dos ejes en mi gestión al frente de Andbank

idioma, aquella experiencia me sirvió para aprender las costumbres británicas. Inglaterra es un país con una cultura muy especial que me gusta y por la que me siento atraído.

Siendo muy joven empezó a trabajar en banca, pero no comenzó en la entidad financiera que había fundado su padre, que siempre le decía: "Primero, tienes que irte a formar fuera y, después, si te gusta y te interesa, ya veremos la posibilidad de entrar en la empresa".

Queremos ser una entidad reconocida a nivel internacional como especialista en banca privada

Empecé trabajando en Banca Catalana y, después, Banco Comercial Transatlántico me ofreció ir a Panamá para abrir un banco como responsable de relaciones internacionales, bancarias y comerciales. Viví allí más de un año y esa etapa sirvió para bregarme. Trabajar fuera te ayuda a madurar.

Llegó un punto, eso sí, que sentí que quería volver a mi tierra y mi padre me recibió encantado. Con veintiocho años me incorporé a Banc Agrícol y Comercial de Andorra, actualmente Andbank. Mi padre falleció con 82 años de un cáncer fulminante a finales de 1988 y el consejo de administración decidió que yo lo relevase como presidente en 1989.

El legado y las enseñanzas de su padre han sido siempre una brújula para Manel Cerqueda, pero los tiempos y las circunstancias cambian y cada generación imprime su propia impronta. Él apostó, desde el principio, por la profesionalización de la compañía.

Cuando accedí a la presidencia, dentro de una lógica continuidad, activé una serie de cambios. Mi padre había sido siempre presidente y, a la vez, director general de la empresa familiar, pero yo lo primero que hice cuando me nombraron presidente fue buscar un director general profesional, una persona del oficio que tomara las riendas en la gestión del día a día. Nunca antes se había profesionalizado la dirección general del banco. Esto fue un hito importante para la compañía.

La profesionalización de Banc Agrícol i Comercial, actualmente Andbank, es una de las grandes huellas que dejará Manel Cerqueda en la empresa. Otra ha sido su espectacular expansión internacional. La compañía ya tiene setenta oficinas repartidas por medio mundo.

Manel Cerqueda Donadeu
Andbank

Podría decirse que profesionalización e internacionalización han sido dos ejes centrales de mi gestión al frente de la entidad financiera. Cuando consideré que la empresa estaba ya suficientemente profesionalizada, busqué la expansión internacional. Comenzamos tímidamente con este objetivo en el año 2000, pero realmente pisamos el acelerador a partir de 2008.

En estos momentos tenemos cinco países que son estratégicos: España, México, Brasil, Andorra y podríamos añadir Luxemburgo. Es verdad que en España, como es normal y al conocer bien el país y su cultura, quizá nos atrevemos a hacer inversiones más importantes que en otros mercados como Brasil o México, pero estos cinco países son relevantes para nosotros.

Estamos, en total, en once países. Comenzamos apostando por Latinoamérica y después por Europa. Tenemos una oficina en Estados Unidos, en Miami, y luego estamos en México, Brasil, Argentina, Uruguay y Panamá, donde llegamos a tener en su día una licencia bancaria. En Europa, estamos en España, Andorra, Luxemburgo, Suiza y Mónaco. Después tenemos presencia también en Tel Aviv, en Israel, que es un mercado completamente diferente.

Creo que la morosidad crecerá en 2023 para la banca comercial; a la banca privada, sin embargo, no nos afectará mucho

Andbank quiere ser una entidad reconocida a nivel internacional como especialista en banca privada.

Con Manel Cerqueda al timón, la compañía asistió en 2001 a un hito histórico: la fusión de Banc Agrícol y Comercial, su empresa familiar, y de Banca Reig, propiedad de la familia Reig, para dar origen a la actual Andbank.

La fusión se fraguó en un encuentro que mantuve con Oriol Ribas, que es el actual vicepresidente de la entidad. Hablamos entonces del futuro de la banca en Andorra y ambos coincidimos, por un lado, en que la profesionalización era muy importante -ambos estábamos realizando esfuerzos en esa dirección y creíamos que había que seguir avanzando- y, por otro, en que la internacionalización era también esencial.

Esa confluencia de intereses, estrategias y visión de futuro abrió las puertas a una integración que abrió nuevas perspectivas y adentró a Andbank en otra liga dentro del sector financiero.

Empezamos a analizar cómo podíamos unir el destino de ambos bancos convencidos de la necesidad de salir fuera y establecernos en otras

El 95% de nuestro negocio es banca privada, con lo que la crisis de la pandemia nos ha afectado poco

jurisdicciones. Llegamos a la conclusión de que si lo hacíamos juntos corríamos un menor riesgo que si lo hacíamos por separado. Hicimos un *brainstorming* de ideas y, en un primer momento, pensamos en ir de la mano para el negocio exterior y por separado para el doméstico. Pero, al final, decidimos no hacer inventos raros y llegamos al acuerdo de hacerlo todo juntos, dentro y fuera, mediante una fusión que dio nacimiento a la actual Andbank.

La verdad es que estamos muy contentos de cómo nos ha ido. Seguimos pensando muy parecido, y muchas veces hay cosas que ni nos consultamos porque ya sabemos lo que piensa el otro. Nos entendemos muy bien.

Esta sintonía contrasta con la experiencia que ambas familias vivieron seis años más tarde cuando, en julio de 2007, anunciaron la fusión de Andbank con Banc Internacional Banca Mora. Sorprendentemente, cuatro meses después decidieron romper la alianza y no seguir adelante con la integración que habían comunicado públicamente.

Llegamos incluso a firmar un preacuerdo, pero al final no nos entendimos. Disentíamos en muchos aspectos, topábamos con problemas continuamente y las culturas de empresa eran claramente muy distintas. La relación fue completamente opuesta a la que logramos establecer con Banca Reig en 2001 y dimos marcha atrás.

Lo cierto es que esa fusión, de habernos entendido, habría sido fabulosa. El banco estaría hoy en otra dimensión, pero no fue posible. Los directores generales no se entendían y era evidente que había una disparidad insuperable de criterios y voluntades.

Andbank ha vivido los últimos tiempos como si la pandemia no fuese con ella. Creció en ingresos y mejoró en resultados.

Las cifras de 2020 y 2021 fueron realmente buenas. El 95% de nuestro negocio es banca privada -solo hacemos banca comercial en Andorra- y nuestro volumen de préstamos y de financiación a clientes es muy bajo, por lo que la crisis nos afectó poco. En 2020 el resultado fue de 29,5 millones (frente a los 28 millones de 2019) y en 2021 se alcanzaron los 27 millones.

Hemos asistido a algunas fusiones y habrá más en el sector español de los grandes bancos

Hemos apostado por invertir en la modernización de los sistemas informáticos y hemos tenido que ponernos al mismo nivel que otros países, como Francia, España o Alemania, por los tratados monetarios que Andorra firmó con la Unión Europea.

Manel Cerqueda percibe la importancia que han adquirido los préstamos ICO durante la crisis, pero advierte cierto riesgo de morosidad en el panorama actual.

Los créditos ICO han sido muy importantes para que las empresas pudieran resistir durante los meses más duros de la pandemia. Durante el tiempo que dure la crisis los gobiernos van a ayudar mucho a las empresas. Eso sí, les están facilitando una liquidez que tendrán que repagar cuando termine la crisis.

Hemos aprendido la lección de 2008. Muestra de ello son los buenos resultados en los tests de estrés a los que se ha sometido a la banca

El sistema bancario está empezando a notar algo los préstamos impagados, pero va a notarlo más en los próximos meses. Yo creo que la morosidad crecerá en 2023 para la banca comercial. A la banca privada, sin embargo, no nos afectará mucho. Puede afectarnos algo en los márgenes, pero no mucho porque no tenemos crédito comercial.

Ve un buen estado de salud en el sistema financiero español y considera que los bancos han aprendido la lección de la crisis de 2008. Cree que están ahora mucho mejor preparados que entonces.

Aunque los dos próximos años se vean afectados por la pandemia y crezca la morosidad, el mercado va a arrancar con fuerza cuando acabe la crisis. Aumentarán los problemas de solvencia de la banca, pero yo creo que la capitalización de los bancos españoles, en general, está muy bien.

La regulación se ha endurecido mucho desde el 'crac' de 2008. El nivel de transparencia y reporte de las entidades financieras, y la mayor exigencia en las ratios mínimas regulatorias hace que el sector bancario europeo, en general, esté preparado para amortiguar el golpe. Muestra de ello son los buenos resultados en los distintos tests de estrés a los que se ha sometido a la banca. Hemos aprendido la lección y nos la han hecho aprender. Siempre es bueno tener dotaciones algo superiores a lo que te exijan las normas para estar y sentirse más seguros.

Como banquero de dilatada experiencia, Manel Cerqueda ve posible una concentración aún mayor en el sector.

Hemos asistido a algunas fusiones y habrá más en el sector español de los grandes bancos. En el segmento de la pequeña y mediana banca seguro que habrá también más fusiones.

El objetivo es protegerse y ser más rentables. Buscan sinergias, reducir oficinas y gastar menos. Es la forma más rápida de crear valor para el accionista en el contexto actual.

La actividad crediticia se ha visto apoyada por avales con fondos públicos y medidas para conservar el capital bancario. No son solo los ICO, también los programas de liquidez de la Unión Europea. La inflación y el estallido de la guerra en Ucrania han cambiado el rumbo de la política monetaria europea. La subida de los tipos de interés abre un nuevo escenario.

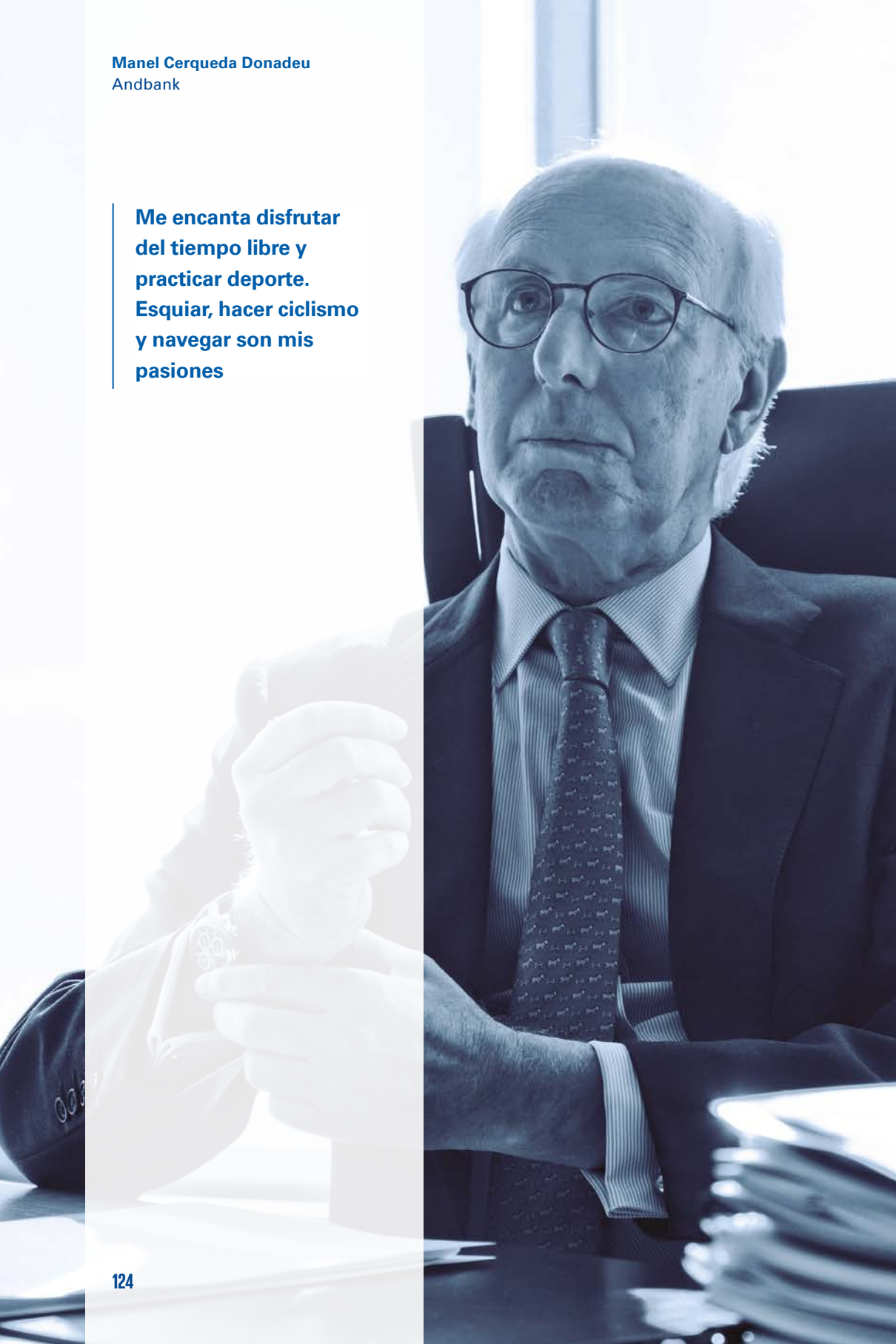
Tenía que llegar el momento en que los bancos centrales soltaran de la mano a los mercados y a la economía, para que estos mostrasen un comportamiento más autónomo y dejaran de estar tan asistidos. Ese momento parece haber llegado con la aparición de la inflación, que ha obligado a los bancos centrales a cambiar radicalmente su política.

El primer impacto de este cambio siempre es doloroso, como hemos podido ver con el derrumbe en el precio de los activos de deuda en 2022. Otro impacto doloroso puede verse en la inestabilidad reciente del sector bancario, muy activo en el pasado en la compra de deuda de largo plazo, cuando predominaba el discurso del *lower for longer* (en relación a los tipos de interés) por parte de las autoridades monetarias, pero que ahora experimentan fuertes pérdidas fruto de un giro al alza de más de 350 puntos básicos en la financiación de esos activos.

Costará estabilizar el estrés bancario generado, y la desconfianza (que ya se ha dejado notar tras los episodios de bancos como Credit Suisse o SVB), pero, a pesar de todo, el hecho de que no haya tanta asistencia desde las autoridades monetarias debe acabar favoreciendo a una mejor mecánica del mercado. Corríamos el riesgo de que el mercado acabara acostumbrándose, dando lugar a una serie de desequilibrios que eventualmente hubieran acabado siendo más peligrosos.

Manel Cerqueda Donadeu
Andbank

Me encanta disfrutar del tiempo libre y practicar deporte. Esquiar, hacer ciclismo y navegar son mis pasiones



Coloquialmente hablando, podría decirse que al mercado se le ha estado oxigenando artificialmente, pero tarde o temprano tenía que llegar un cambio en el sistema. De no hacerlo, la inflación mantendría la tendencia al alza, lo que eventualmente obligaría al BCE a endurecer incluso de forma más drástica las condiciones, así como su criterio respecto a las medidas de ayuda para la financiación, tanto de particulares como para la banca.

Es destacable, por lo tanto, ver cómo el BCE comenzó 2023 de forma decidida y concatenando alzas en los tipos de interés y subrayando la posibilidad de nuevas subidas adicionales para tratar de controlar la inflación.

España se ha convertido en un país estratégico para Andbank. Les va bien en nuestro país, donde han dado un salto de gigante en los últimos años.

Nuestro crecimiento en España es espectacular. En 2019 teníamos en España 10.600 millones en gestión de dinero de los clientes; en 2020, 13.000 millones, y en 2021, 17.307. En 2021 hubo además una operación importante, la compra del Bank Degroof Petercam Spain, la filial del banco belga en España, que permitió integrar unos 1.300 millones de euros en volumen de negocio.

Esta adquisición no es la única operación corporativa relevante que ha impulsado su negocio en España en los últimos tiempos. España tiene un carácter estratégico en el actual modelo de Andbank.

Nuestro crecimiento en España es espectacular. Al conocer su cultura, nos atrevemos a hacer aquí inversiones más importantes que en otros mercados

En 2020 compramos también la gestora Esfera Capital, y en 2018, Merchbanc. En 2015 nos hicimos con todo el negocio de banca personal y banca privada de Inversis, que fue una operación de mucha envergadura. Estas incorporaciones nos han aportado volumen, pero actualmente lo que buscamos son sinergias porque los márgenes cada día son más pequeños. Los tipos de interés son prácticamente inexistentes y los gastos cada vez suben más. Por eso es importante tener mayor volumen y trabajar las sinergias cuando integras una entidad. En Brasil también realizamos dos compras importantes en 2020: Capital y Triar. Estamos siempre pendientes de operaciones que puedan ser interesantes y a las que podamos tener acceso.

Manel Cerqueda Donadeu
Andbank

MyInvestor es unas de las primeras *fintech* de Europa por volumen de negocio

En España están apostando fuerte por MyInvestor...

Estamos desarrollando mucho el neobanco MyInvestor, que es para desarrollar una banca muy personal con volúmenes pequeños de negocio. Es hoy la *fintech* más grande que hay en España y ahí tenemos de socios a El Corte Inglés, AXA y varios *family offices*. Andbank tiene el 60% del capital, pero MyInvestor tiene su propio equipo y estructura que también está creciendo rápidamente. Recientemente MyInvestor ha obtenido ficha bancaria y ya se ha convertido en banco.

Este neobanco es una apuesta de futuro focalizada en España.

Andbank parece ir contra corriente. Mientras otras entidades financieras cierran oficinas físicas, este banco andorrano las abre. España es el país en el que tienen más oficinas, 26.

Las oficinas implican siempre más gastos, pero es importante tener una red que te permita estar cerca del cliente. Son instalaciones pequeñas para clientes de alto potencial; algunas son de la propia entidad y otras son agentes financieros que tienen oficinas de cara al público. Los establecimientos físicos hacen posible un trato mucho más personal con nuestros clientes de lo que llamamos *wealth management* (a partir de un millón de euros) y con nuestros *key clients* (a partir de cinco millones).

No nos interesan todos los perfiles de cliente. El segmento de *key clients* es el que más nos creció en 2021. En los últimos cuatro años hemos pasado de gestionar 2.353 millones a 5.270 millones de euros.

La agencia Fitch otorga una calificación crediticia BBB a Andbank y lo sitúa como el banco de Andorra con mejor rating.

Ficht valora mucho la recurrencia de los beneficios, que no tengamos mucha inversión, la diversificación de nuestros riesgos y la presencia internacional.

Nuestra cultura corporativa nos lleva a apoyarnos en gente con talento, que conozca y aprecie la empresa y que en esta compañía no buscamos un beneficio rápido de un día para otra. Es una entidad con la vocación de permanecer

en el tiempo. No nos gusta perder dinero, pero preferimos tener asegurado el beneficio a cinco años que abrazar la posibilidad de ganar el doble mañana.

En el plano personal, Manel Cerqueda es un amante del deporte. El esquí, que sigue practicando, es su gran pasión.

Me encanta disfrutar del tiempo libre y practicar deporte. El esquí me ha gustado siempre, desde muy pequeño. Empecé a esquiar con dos años. Mis nietos también lo hacen. En un país como Andorra lo vivimos como algo muy nuestro.

Esquío normalmente en Andorra, aunque en invierno suelo escaparme dos o tres fines de semana al Valle de Arán y reservo cuatro o cinco días -un fin de semana largo- para ir a los Alpes franceses, a Austria o a Suiza. Con los años vas perdiendo fuerza, pero lo suples con técnica. Es mi pasión.

Ahora esquío menos, pero me gusta también mucho el ciclismo. Cuando no era época de esquí solía hacerme 40 o 50 kilómetros. Me encanta hacer bicicleta todo terreno (BTT) por los caminos.

Otra de mis aficiones es navegar. Antes iba a vela y ahora voy a motor. Tengo el título de patrón y he navegado por casi todo el Mediterráneo, de Baleares a Turquía. ■

Lucía Comenge

Grupo Prim

Presidenta

Fotógrafo: José Luis Roca

Es joven, tiene fuerza y se autodefine como *millennial*. En agosto de 2020, en plena pandemia, Lucía Comenge asumió la presidencia del Grupo Prim, una empresa que ha cumplido ya 150 años de historia al servicio de la salud y que se ha convertido en referente internacional en el suministro de recursos hospitalarios y ortopédicos.

Aunque su sede central está hoy en Madrid, la compañía escribió sus primeras páginas de historia hacia 1870 en Navarra cuando el zapatero Pedro Prim Fernández fundó su primer taller de ortopedia y lo complementó con el Balneario de Alsasua. Jorge Prim, actual vicepresidente, es descendiente en quinta generación del fundador de la empresa familiar.

Prim cotiza en Bolsa, roza los 200 millones de euros de facturación y desarrolla y comercializa productos en las áreas de tecnología médica y movilidad y cuidados de la salud.

Lucía Comenge cree en un modelo de gestión en el que la gente se sienta escuchada y valorada. Afirma creer "muchísimo" en el ser humano y se considera intuitiva y accesible. Ha heredado de su padre, José Ignacio, una clara vocación empresarial. De su mano, y desde pequeña, ha sentido y vivido en casa la pasión por el mundo de los negocios.

De casta le viene al galgo.

Prim tiene una gran familia detrás, con unos valores que han sabido transmitirse de generación en generación con la visión de estar siempre al servicio de la salud, que es lo importante. Primero, ayudar a los demás mejorando la vida y

Pedro Prim, el fundador, era un zapatero ortopeda que iba por los pueblos de Navarra ayudando a la gente con lesiones o mutilaciones de guerra

el bienestar de las personas y, después, el negocio. Ese ha sido el mérito y el saber hacer de la familia Prim a lo largo de tantas décadas.

Pedro Prim, el fundador de la compañía, fue un hombre inquieto. Era un zapatero ortopeda de la localidad navarra de Alsasua que se desplazaba por la región para atender a sus pacientes en jornadas interminables. En 1870 fundó un taller e invirtió el modelo.

Pedro Prim es un referente para todos nosotros. Nuestro vicepresidente, Jorge Prim, cuenta numerosas anécdotas de su antepasado. Era un zapatero ortopeda que, comprometido con la salud, empezó a ir por los pueblos de Navarra ayudando a la gente que tenía lesiones o mutilaciones por las guerras. Antes no se podía acceder fácilmente a los servicios de un hospital. Él iba de pueblito en pueblito y se dio cuenta de que perdía muchísimo tiempo desplazándose, con lo que decidió establecer su primer taller de ortopedia.

Fue un innovador y, como especialista, se percató además de que las aguas termales producían un efecto muy beneficioso en sus pacientes, con lo que se le ocurrió vincular sus tratamientos al agua del balneario de Alsasua, que tenía unas propiedades muy saludables y hacía que la gente saliera de allí completamente renovada. Ya se buscaba una atención integral basada en la diagnosis, el tratamiento y la rehabilitación.

Hablamos de hace más de 150 años, pero lo cierto es que las aguas termales son una de nuestras líneas actuales de *spa*. Hay quiénes hoy nos preguntan por qué tenemos una división de *spa*, pero todo proviene de los orígenes, de ese objetivo primigenio de proporcionar bienestar a las personas. Aportar soluciones de movilidad, autonomía y cuidados de la salud que mejoren la calidad de vida de los seres humanos ha sido siempre la razón de ser de Prim.

Lucía Comenge apunta a los principios que han guiado a la empresa desde su nacimiento como factor clave de su resiliencia y su capacidad de adaptación a cada nuevo tiempo y a cada circunstancia.

Es una familia con una gran visión y que ha sabido siempre dar pasos firmes en la buena dirección. La empresa ha ido creciendo con la madurez que la experiencia aporta, pero los valores familiares se han transmitido de abuelos a padres y de padres a hijos, y se han mantenido intactos: el compromiso, la calidad en sus productos y servicios, la transparencia, la integridad en la toma de decisiones.

Y, por supuesto, queremos mantener esas esencias. Somos conscientes de que esta tradición y estos principios constituyen un inmenso valor y dotan de estabilidad a la compañía. Por eso los accionistas son también tan fieles.

La innovación es seña de identidad de la empresa desde el principio. El carácter emprendedor de Pedro Prim y su afán por mejorar la calidad de vida de las personas le llevaron en 1880 a registrar su primera patente.

Creo en un modelo de gestión donde la gente sea escuchada y valorada

Fue el primer gran hito de la empresa en sus inicios. Esa patente, por supuesto, la tenemos hoy enmarcada. Ahora que tenemos hasta manos biónicas, resulta muy curiosa la definición de aquel registro: "Un aparato para suplir las extremidades humanas". Desde aquellos primeros desarrollos en cuero, es muy interesante e increíble la evolución del canal de la ortopedia a cuyo avance y progreso tanto ha contribuido Prim.

La búsqueda constante de nuevas soluciones con productos a la vanguardia ha sido, desde el principio, un rasgo distintivo de la compañía a lo largo de toda su historia. En 1884 el fundador registró también como patente su "sistema Prim para pies defectuosos", que lo situó como referente del sector en España.

Ya en el siglo XX, el taller original de ortopedia se traslada a Madrid. En 1917 Francisco Prim abre la nueva sede de la empresa en la calle de Preciados, número 33. Y en 1942 Pedro Prim abre la clínica de la calle de Conde Peñalver y crea Establecimientos Ortopédicos Prim, S.A. En 1963 la compañía da un salto de gigante…

Ese año Prim incorpora a su negocio el mercado de suministros hospitalarios, especializándose en productos a la vanguardia tecnológica en España.

Impresiona ver los materiales de alta tecnología con que se elaboran nuestras piezas. Llaman la atención, por ejemplo, los tornillos y las piezas que fabricamos

Lucía Comenge
Grupo Prim

para la cirugía de columna. Resulta sorprendente y hasta emocionante verlas y saber que, si tienes una lesión de espalda, te proporcionan movilidad y te permiten volver a caminar o hacer actividades a las que, sin ellas, tendrías que renunciar.

Se trata de tecnología muy avanzada por los materiales y las aleaciones con que se diseñan y por la precisión con que han de adaptarse a cada paciente y con que han de colocarse durante las operaciones quirúrgicas.

Casi todo el mundo desconoce que al lado de todo médico cirujano que opera hay siempre un especialista técnico de Prim que asesora y brinda un servicio muy importante en cada intervención. Son profesionales que conocen a la perfección nuestros productos y que están preparados para asistir al cirujano y garantizar que cada pieza se coloca del modo adecuado y con la máxima precisión.

A mí me siguen sorprendiendo los biomateriales que conservamos en bolsas con sistemas avanzados de refrigeración y que permiten regenerar piel o hueso. Se utilizan en muchas operaciones. Es también impresionante la tecnología que empleamos en las férulas para tratar problemas en las extremidades.

Prim tiene en la mano biónica uno de sus productos 'estrella'.

Nos sentimos muy orgullosos de ese prodigio tecnológico. La mano biónica permite a personas sin manos realizar funciones de manipulación que de

En Prim tenemos manos biónicas con las que puedes coger objetos y que hasta puedes mojar con agua. Dan al paciente una calidad de vida impensable hace no mucho tiempo

otra manera sería imposible. Antiguamente, la prótesis de mano servía solo para camuflar una amputación, pero es admirable lo mucho que se ha avanzado en este campo.

En Prim tenemos manos biónicas con las que puedes coger objetos, y hay diseños que puedes hasta mojar con agua. Es un artículo que da al paciente una calidad de vida impensable hace no mucho tiempo. Estos desarrollos nos hacen sentir bien porque con ellos, al final, ayudamos a las personas que lo necesitan. Ese es nuestro compromiso.

Grupo Prim tiene también una unidad de neuromodulación muy interesante. A pacientes con dolor crónico se les inserta un pequeño dispositivo electrónico que produce descargas que les alivian el dolor. Es gratificante poder ayudar a seres humanos que sufren con sus dolencias. La verdad es que les cambia la cara.

Creo en la igualdad de oportunidades. La presencia de mujeres en el consejo de administración de Prim ha pasado de un 14% a un 44% en apenas dos años

En 1973 se construye la fábrica de productos ortopédicos en la localidad madrileña de Móstoles, que abre nuevas perspectivas a la compañía. Constituye la rampa de lanzamiento para una compañía que ha crecido de forma notable en los últimos cincuenta años.

La fábrica de Móstoles dio pie a nuevos horizontes y expectativas en la actividad nacional e internacional de Prim a través de su red de exportación.

Son muchos los hitos que la compañía ha vivido en las últimas décadas y distintas las áreas de negocio en que ha irrumpido. En 1985 la empresa comienza a cotizar en la Bolsa de Madrid; en 1990 crea Enraf Nonius Ibérica y consolida su actividad de fisioterapia y rehabilitación; en el 2000 abre su sede de Lisboa, en Portugal; en 2010 entra en el canal farmacéutico; en 2016 constituye Prim Salud y Bienestar y lanza su negocio de *spa* y centros *wellness* en México; ese año compra Laboratorios Milo; en 2018 adquiere Anota, S.A.; y en 2020 consolida su plan de sucesión.

Un plan de sucesión que coincidió con la crisis del coronavirus y que es el que ha puesto al frente de la compañía a dos jóvenes profesionales: Lucía Comenge como presidenta y Jorge Prim como vicepresidente.

Jorge es un *generación X* y yo soy una *millennial*. Ambos compartimos el objetivo de desarrollar un plan estratégico con el que acelerar el proceso de digitalización e internacionalización. Tenemos muchas ganas de actualizar la compañía y ponerla a la vanguardia de un mundo muy competitivo y global, pero siendo fieles a los valores y a la tradición que ha hecho posible que Grupo Prim cumpla 150 años con éxito. Tenemos grandes proyectos por delante.

Tomamos las riendas en un año inédito, el de la pandemia, pero con muchísima ilusión y con mucho apoyo por parte del consejo de administración y del comité de dirección comercial. Considero que lo inteligente es dejarse aconsejar en la toma de decisiones y yo, por suerte, he tenido ese respaldo.

Me gustan los retos y me he sentido preparada. Creo que tengo la formación, la capacidad y la gente idónea alrededor para ayudarme. Este esfuerzo no lo he realizado sola. Estudiar muy bien los temas, utilizar el sentido común y buscar la mejor asesoría han facilitado mi aterrizaje en Prim.

Ha sido un desafío exigente de muchas horas de esfuerzo personal en casa durante la pandemia, cuando no nos podíamos reunir, pero con la gran recompensa de saber que hemos estado más que nunca al servicio de la salud.

Las máquinas de Prim no pararon en ningún momento durante la crisis del coronavirus. En lo más duro del estado de alarma, de forma altruista, se pusieron a fabricar mascarillas y equipos de protección cuando en España no había y conseguirlos era cuestión de vida o muerte.

Nunca paramos y estamos muy agradecidos por ello a todos los profesionales que trabajan en fábrica y almacén. En ningún momento dejamos de estar preparados para proveer a nuestros clientes.

Se me ponen los pelos de punta solo de pensar que fueron nuestros colaboradores de fábrica, por iniciativa propia y sin beneficio, los que decidieron ponerse a fabricar mascarillas y EPI para repartir en los centros sanitarios más cercanos. Entre ellos, el Hospital de Móstoles, por ejemplo.

En pandemia decidimos mantener a toda la plantilla con la idea de salir de la crisis reforzados e, incluso, repartimos dividendos

En Prim no fabricamos estos productos, pero lo hicimos por solidaridad y responsabilidad social durante los meses en que no había manera de conseguirlos. Más tarde, sí hemos comprado y distribuido mascarillas homologadas, termómetros y otros artículos. En el consejo ha llegado a plantearse la posibilidad de abrir una nueva línea de negocio con la gama covid. Incluso nos lo han trasladado los accionistas: "¿Habéis aprovechado la oportunidad tratándose de una empresa de salud?" Lo hemos hecho teniendo siempre cuidado de no incurrir en un exceso de *stock*. Vendemos *tests* a farmacias, pulsioxímetros para medir la cantidad de oxígeno en sangre, etc.

No detuvieron la actividad y las cifras de negocio de Prim en 2020 no sufrieron tanto como otros sectores los efectos del confinamiento y las restricciones a la movilidad.

En 2020 tuvimos unos resultados muy similares a los del año anterior. 2021, aunque no exento de incertidumbres, fue un año de estabilización y de oportunidades. Logramos 169 millones en ventas, muy por encima de los dos años anteriores y también el 11 % mayores a los obtenidos en el año 2019, anterior a la pandemia. Y en el pasado ejercicio hemos consolidado el crecimiento de los ingresos.

El consejo y el comité de dirección estuvieron muy a la altura en pandemia y se apoyaron en uno de los grandes valores de la compañía, que es creer en

Lucía Comenge
Grupo Prim

Fueron nuestros colaboradores de fábrica los que, por iniciativa propia y sin beneficio, se pusieron a fabricar mascarillas y EPI para repartir en los centros sanitarios

las personas para salir adelante. Decidimos mantener a toda la plantilla con la idea de salir de la crisis reforzados e, incluso, repartimos dividendos. Nuestros accionistas son los que creen en nosotros. Por eso es básico para nosotros repartir un dividendo estable.

Tenemos la suerte de tener unos negocios muy diversos que nos permiten afrontar mejor las épocas de crisis. Unas líneas de actividad se comportan mejor que otras, pero en conjunto diversificar nos ayuda a sortear las crisis.

Prim empezó con ortopedia y luego diversificó hacia los suministros hospitalarios para, más tarde, adentrarse en campos como la rehabilitación, el *spa* o la farmacia. A día de hoy su prioridad no es abrir nuevas líneas de negocio sino fortalecerse en las actividades que ya desarrollan. Están muy atentos a las nuevas oportunidades para reforzar su posición.

Queremos ser más fuertes aún en los mercados que ya conocemos bien. Siempre estamos analizando compañías. Por ejemplo, adquirimos el 100% de Farma+, una compañía de gran experiencia en el campo de la distribución de productos de ortopedia y podología, entre otros, en Portugal. Esta compra reforzó nuestro canal farmacia en ese país y abrió nuevos mercados.

Portugal, Francia e Italia son mercados que Prim conoce bien. La empresa es especialmente fuerte en España, pero lleva sus artículos a numerosos países del mundo y tiene margen para una mayor expansión internacional.

Exportamos a más de 72 países, pero se trata de volúmenes aún bajos que representan en torno al 15% de la cifra de negocio. Creemos que, con fabricación propia -que es donde somos competitivos- podemos alcanzar cifras mucho más altas. Es lo que pretendemos.

Prim perdió en 2020 un 11,5% en Bolsa, pero la acción se recuperó tras la pandemia y mira al futuro con optimismo.

Pusimos en marcha un plan de recompra con el objetivo de disminuir el capital para dar más valor al accionista, y la acción se recuperó. Los accionistas ven el valor que tiene y prefieren no vender su acción. Saben que es una compañía estable y que reparte dividendo. Antes no se veía tan claramente el verdadero valor que tiene esta compañía, que lleva ya más de 150 años al servicio de la salud de todos los españoles.

Lucía Comenge estudió Derecho en Madrid y en Milán, hizo un grado en Financial Markets en ESADE y comenzó a trabajar en una empresa

de comunicación, Condé Nast, para luego continuar en el sector jurídico (CMS&Albiñana y Suárez de Lezo) y recalar en Rexam, fabricante de latas de bebidas. Una trayectoria por compañías de muy diferentes sectores que ponen de relieve que su pasión es el mundo de la empresa.

Mi trayectoria es el reflejo de un compendio de habilidades y oportunidades. Mi vocación es empresarial y siempre he estado rodeada de grandes personas y grandes líderes en grandes compañías. Siempre me ha gustado estar donde se toman grandes decisiones y junto a quienes se enfrentan a diario a retos importantes. Es muy creativo.

La devoción por la gestión empresarial la ha sentido en casa desde la infancia. Su padre, José Ignacio Comenge, es un conocido empresario de éxito que atesora una dilatada trayectoria y que es para Lucía un referente vital y profesional.

Aprendo de él todos los días. Es un gran hombre y tenemos una relación muy buena. Tengo suerte por poder trabajar con él. Me encanta la pasión y la meticulosidad con que estudia las cosas, admiro la energía que tiene -¡es incansable!- y me fijo en muchas de sus cualidades: su tesón, su sentido común.

A mí y a mis hermanos nos ha contado alguna vez que cuando era pequeño tenía una caja donde guardaba por escrito los valores que le gustaría tener algún día en Bolsa. Me hace gracia que lo tuviese tan claro ya de niño y que después haya sido un hombre al que le ha gustado tanto la Bolsa. La anécdota es reflejo de su personalidad y de su perseverancia.

Lucía Comenge apuesta por una empresa que brinde protagonismo a las personas y conceda un papel primordial al consejo de administración.

Creo en un modelo de gestión donde la gente sea escuchada y valorada. Hay que marcar unos estándares de competencia y aptitudes, y creo mucho en la posición no ejecutiva del consejo para poder asesorar y supervisar la dirección general.

Exportamos a 75 países y con la fabricación propia, que es donde somos competitivos, pretendemos alcanzar cifras de negocio mucho más altas

Conocer bien la empresa, aunque no estés implicado en su día a día, puede aportar una visión con perspectiva muy interesante y a tener en cuenta.

En un mundo en el que el acceso de la mujer a los más altos puestos directivos sigue siendo una asignatura pendiente, Lucía Comenge presume de los pasos importante que la empresa ha dado recientemente en esta dirección.

Prim es un ejemplo en este sentido. La presencia de mujeres en su consejo de administración ha pasado de un 14% a un 44% en apenas dos años. No me puedo sentir más orgullosa de la oportunidad que se está dando a las mujeres. Yo creo en la igualdad de oportunidades.

Mi vocación es empresarial y siempre he estado rodeada de grandes personas y grandes líderes en grandes compañías

La irrupción de la mujer se empieza a ver a diario en las universidades y en el acceso a los puestos de trabajo, aunque es verdad que en los puestos de gran responsabilidad en las empresas solo se está empezando a ver ahora. Venimos de un contexto en el que a la mujer no se le han dado esas oportunidades.

Lucía Comenge se considera una persona accesible, intuitiva y empática. Es una persona sociable y conversadora a la que le gusta pasar el tiempo libre con los suyos.

Dedico el tiempo libre a mi familia y a mis perros. Me gusta viajar y me encanta la psicología. Adoro rodearme de gente con mente despierta e inquieta. Siento pasión por el conocimiento. Siempre que aprendo, siempre que conozco cosas nuevas, estoy contenta. Últimamente me he aficionado a la bicicleta eléctrica. Me permite recorrer kilómetros y descubrir muchos lugares.

Confieso estar enamorada de Mallorca. Fuera de temporada es una maravilla. Siempre que podemos, mi marido y yo nos escapamos un fin de semana y salimos a navegar. Tenemos muchos amigos por allí. Me gusta charlar, pasear, comer bien y estar al sol. Mi sueño es tener algún día una casa en la isla. ■

Jorge Costa

Grupo Costa

Consejero delegado

Fotógrafo: Ángel de Castro

Asumió el mando en 2009. Desde entonces, esta empresa familiar ha vivido un fulgurante proceso de crecimiento de la mano de una triple estrategia: internacionalización, diversificación y verticalización (adquisiciones complementarias en el sector cárnico). Hace catorce años, la compañía facturaba 120 millones, tenía 80 empleados y apenas exportaba; hoy factura 2.000 millones, tiene 5.000 profesionales y exporta el 65% de su producción a 107 países.

Grupo Costa suma en la actualidad más de 1.300 granjas en diversas comunidades autónomas y se ha consolidado como la segunda empresa productora de porcino en España. Jorge Costa cuenta que el sector cárnico lleva años haciendo un esfuerzo importante por mejorar los parámetros de bienestar animal, calidad de la carne y seguridad alimentaria para conseguir que comer carne siga siendo sano, medioambientalmente responsable y no se convierta en un lujo al alcance de unos pocos.

Jorge Costa, que ha convertido el emprendimiento, la inversión y la apertura de nuevas líneas de negocio en ejes de su hoja de ruta al frente de la compañía, pone en valor que nada de esto hubiera sido posible sin el apoyo de su familia y su equipo.

La primera página de esta aventura empresarial la escribió su padre, José María Costa.

Mi padre siempre había sido muy comercial. Ya con trece años cogía una motocicleta Guzzi y se dedicaba a comprar huevos que marcaba como Granja Costa y los vendía.

Empezó con la compra y venta de cereales, y poco después, se dedicó también a suministrar insecticidas, abonos y semillas a los agricultores de Fraga y alrededores.

La exportación representa actualmente el 65% de nuestra producción y estamos presentes en 107 países

Más tarde, como vio que con el cereal ganaba menos dinero del que pensaba, empezó a vender pienso, que dejaba mayor margen. Y más adelante, dijo: "Vamos a dar otro paso más" y comenzó a criar cerdos.

Así comienza la historia del Grupo Costa, que discurre en paralelo al devenir de la propia familia de Jorge Costa. Su padre, José María, fue quien en 1966 fundó en la localidad oscense de Fraga la empresa, que en sus orígenes se llamaba Piensos Costa.

Al principio compraba lechones en la provincia de Zamora que luego engordaba en las granjas. Los cerdos se compraban con dieciocho kilos y se vendían con cien.

Eso era, en esencia, Piensos Costa, una empresa dedicada a la cría y el engorde de ganado porcino. A partir de un modelo característico y propio basado en la integración en granja porcina, la compañía empezó a proporcionar a los granjeros una cobertura en servicios y beneficios.

Hubo un momento en el que, por cuestiones sanitarias, de distancia y de control de la cadena, empezamos a poner granjas de madres para generar los lechones. Dejamos de comprarlos para producirlos nosotros mismos. Las fábricas de pienso pasaron a ser de autoconsumo para dar sustento a los cerdos que teníamos.

El modelo de integración es una especie de sistema de franquicia. Al granjero le decíamos: "Tú pones la granja y la mano de obra para el cuidado de los animales, y nosotros ponemos los cerdos, te ayudamos con los bancos y te suministramos todo: pienso, medicamentos, servicios veterinarios, etc."

Los granjeros tenían los animales durante cuatro meses, cuidándolos y alimentándolos, y después se los retirábamos y les pagábamos el pupilaje, una cantidad de dinero para afrontar los gastos de luz, agua, gestión de purines y salarios.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta la empresa vive la eclosión del modelo de integración, estrechando lazos con un amplio colectivo de granjeros.

La relación con los ganaderos y los agricultores era como la de una familia. Llevan con nosotros muchísimos años. Tenemos granjeros de tercera generación. No se distinguía entre los integrados y nosotros; todos, juntos, formábamos una gran familia. Siempre ha habido muy buena relación con todas ellas. Antes eran pocas y ahora son muchísimas más, pero se mantiene el espíritu y el sentimiento de pertenencia al grupo.

De 1982 hasta finales del siglo XX, la compañía se adentra en un modelo de expansión y crecimiento, y se construyen y se adquieren instalaciones para la producción, la cría y el engorde de lechones.

Nosotros les decíamos: "Este es el modelo; ahora tenéis que ir haciendo granjas". Para que la gente invierta con nosotros tienes que aportar confianza y seguridad tanto a los granjeros como a las entidades financieras. Les concretábamos los rendimientos y hay familias que tenían 200 cerdas y ahora tienen 15.000 y dan empleo a cien personas. Esa ha sido nuestra evolución.

En los últimos quince años, Grupo Costa vive un período de clara consolidación y se consagra como segunda empresa productora de porcino en España. Crean cuatro fábricas de pienso y suman más de 1.300 granjas integradas en Aragón, Cataluña, Navarra, Castilla y León, Extremadura, Andalucía…

> **Somos el segundo país de la Unión Europea tanto en producción como en exportación de carne, tan solo por detrás de Alemania**

Fueron los años del despegue. El sector fue bien y nosotros fuimos acelerando. Entendimos que debíamos dar un salto y dejamos de ser tan locales. Salimos de nuestra zona de 50 kilómetros de influencia y empezamos a trabajar en la comarca de las Cinco Villas (Aragón), que ya nos parecía la panacea. Después abrimos mercado en Navarra, donde compramos la principal integradora; nos extendimos por diversas zonas de Zaragoza, Soria y Lérida, y llegó un momento en que nos planteamos ser una empresa de ámbito nacional. Actualmente estamos presentes en once comunidades autónomas.

De la mano de Casademont llegó hace cinco años otro salto relevante de la compañía…

Al comprar esta empresa, dejamos de vender la carne a fabricantes y comenzamos nosotros mismos a elaborar embutidos -fuets, jamón, chorizo- que

Jorge Costa
Grupo Costa

La carne española cumple los máximos estándares y es un ejemplo a seguir en calidad, bienestar animal y seguridad alimentaria

vendemos después a la gran distribución: Mercadona, Lidl, Carrefour, Aldi, Alcampo... Dejamos de vender a los fabricantes para vender directamente a los supermercados. Algo muy similar pasó cuando en 2018 sumamos al grupo Cárnicas Villar para la elaboración de ibéricos o, en 2021, La Alegría Riojana. Todo lo que generamos ahora de carne lo ponemos en manos de especialistas para su transformación y venta directa al consumidor final.

La diversificación en Grupo Costa arranca en la época de su padre con Key Salud Vegetal (productos fitosanitarios para el cuidado de cultivos) y con los concesionarios de coches. Pero con Jorge Costa en la presidencia se ha potenciado.

Es otra apuesta de grupo. Desde 2009 Key Salud Vegetal ha triplicado su facturación. Y en el área de concesionarios de coches había solo dos marcas -Nissan y Kia- mientras que ahora hay nueve. Piensos Costa tenía 50 granjas y ahora tiene 850. Hemos realizado estos años un esfuerzo notable por ampliar todas nuestras actividades.

Sorprende comprobar con números el crecimiento experimentado por la compañía en los últimos años, con Jorge Costa al frente. En 2009, que es cuando asume el cargo de consejero delegado, la empresa facturaba 120 millones. Hoy, 2.000. Eran entonces 80 empleados y hoy son 5.000. Su padre puso los cimientos y tuvo el acierto de establecer un exitoso modelo de integración, pero el impulso de la internacionalización y la verticalización es huella de Jorge Costa.

Ya exportábamos algo, pero el gran impulso a nuestra exportación se produjo en noviembre de 2016 con la compra del centro de procesado y la sala de despiece de las antiguas Cárnicas Toni Josep, hoy Costa Food Meat, en Vic. La empresa facturaba entonces 115-120 millones de euros y ahora está facturando más de cuatrocientos.

Hasta esa fecha nos dedicábamos exclusivamente a producir cerdos de cien kilos que luego vendíamos en Aragón y Cataluña. Con la incorporación de

la transformación, ya hacemos despiece, venta de producto y comercialización por todo el mundo. La exportación es, sin duda, una de mis apuestas. Ahora representa en torno al 65% de nuestra producción global y estamos presentes en 107 países.

Estamos, sobre todo, en Europa, en Asia y en Sudamérica, que son mercados consolidados en los que tenemos una fuerte presencia. Y a futuro, miramos hacia el continente africano y hacia India, donde va a haber mucho crecimiento y donde queremos estar presentes en el medio plazo.

La compra del centro de procesado y la sala de despiece fue crucial no solo para exportar sino también para verticalizar…

Aquella compra en 2016 fue también el inicio de la verticalización. Antes éramos ganaderos, pero en aquel momento dimos el primer paso para conformar una cadena integrada. En 2017 compramos Casademont; en 2018, Industrias Cárnicas Villar; en 2019, Embutidos La Nuncia; en 2020, el 50% de Grupo Aviserrano; en 2021, Roler y La Alegría Riojana; en 2022, Juan Luna…

Esta última, Juan Luna, es una de sus más recientes incorporaciones. Una compañía referente en loncheado y *snacks* de queso y carne que ha supuesto un paso más para avanzar en verticalización…

Juan Luna es una empresa que nos complementa muy bien. Sobre todo, en la parte industrial, ya que nos permite ser más flexibles en los formatos, con las mejores máquinas y profesionales. Esta compra nos complementa también en exportación y nos permite adentrarnos en una nueva gama de producto en la que no estábamos, la de quesos.

En pocos años hemos pasado de ser una empresa especializada en porcino a una empresa de alimentación. Verticalizamos para que el producto que llega al consumidor final sea natural, que es el principal beneficio de nuestro control "del campo a la mesa".

A la compañía, como a tantas del sector agroalimentario, no le fue mal en pandemia.

La humildad, el trabajo, el esfuerzo y la honradez son valores que he heredado de mis padres

2020 fue un buen año. En 2022 hemos aumentado facturación, pasando de 1.750 millones a 2.000. Sin embargo, en el sector porcino se ha sufrido algo más por las turbulencias de los mercados exteriores.

Nuestros profesionales han realizado un esfuerzo muy grande para conseguir que los supermercados estén abastecidos de productos cárnicos. Les doy las gracias porque tuvimos que multiplicarnos y hacer jornadas muy largas para suministrar carne a todo el sector de la gran distribución.

Estamos muy unidos a Aragón; hay cosas que no se hacen solo con visión sino también con corazón

Ve injusto que se demonice el consumo de carne.

El sector cárnico lleva años haciendo un esfuerzo muy importante por mejorar los parámetros de bienestar animal, calidad de la carne y seguridad alimentaria, para conseguir que comer carne siga siendo sano, medioambientalmente responsable y no se convierta en un lujo al alcance de unos pocos. Este esfuerzo nos ha situado entre los principales referentes mundiales.

Elegante y omitiendo cualquier alusión directa, Jorge Costa evita entrar al trapo de las polémicas declaraciones que realizó en *The Guardian* el ministro de Consumo, Alberto Garzón, en las que asociaba las granjas de gran tamaño a peor calidad, contaminación y maltrato animal. Eso sí, deja claros una serie de mensajes.

Somos de una zona rural, de Fraga, y somos los primeros interesados en asegurar el bienestar animal y la sostenibilidad medioambiental, social y económica en nuestro territorio. Nuestras granjas integradas están basadas en el modelo familiar, escuchamos a los propietarios, que son quienes mejor conocen al animal. Las empresas cárnicas españolas son líderes europeas. Estamos vendiendo a todo el mundo y somos un ejemplo a seguir en Europa en lo relativo a garantías y certificaciones de calidad y de bienestar animal.

Recalca que hablamos, en todo caso, de un sector muy regulado.

Somos el segundo país de la Unión Europea tanto en producción como en exportación, tan solo por detrás de Alemania. Y puedo asegurar que esto no se hace ofreciendo carne de mala calidad ni maltratando animales. Para poder exportar a un país vienen a autorizarte y a auditarte. Si lo hiciésemos mal, no

Jorge Costa
Grupo Costa

Gracias al modelo de integración hay familias que tenían 200 cerdas y ahora tienen 15.000 y dan empleo a cien personas

exportaríamos nada, no nos comprarían. Y, sin embargo, estamos llevando los productos de alimentación españoles a todo el mundo con los máximos estándares de calidad. Y te auditan y autorizan no solo los países, a nivel Gobierno, sino también las grandes empresas de distribución.

Todo está regulado por la legislación europea, que es la más exigente de todo el mundo, y en España se cumple a rajatabla. En nuestras granjas se aplican además criterios muy exigentes de bienestar animal. Grupo Costa fue el primer cárnico español de porcino blanco en obtener el certificado AENOR de bienestar animal en sus granjas, centros de procesado, salas de despiece y fábricas de elaboración.

En la órbita de Grupo Costa hay unas 1.300 granjas...

Trabajamos en el campo y, como granjeros, somos los primeros interesados en que todo se haga bien, incluida la conciliación familiar. Antes, cuando una sola familia se encargaba de una granja se trabajaban sábados, domingos, Navidad, Reyes. No se podía rotar. Nosotros promovemos instalaciones porcinas de 10-15 personas en las que se puedan establecer turnos y tener, por supuesto, descanso y vacaciones, favoreciendo la conciliación laboral de nuestros granjeros.

Grupo Costa es muy consciente de la importante labor que realiza para mitigar en su zona de influencia el problema de la despoblación.

El 80% de nuestros empleados trabajan en pueblos de menos de 5.000 habitantes y ayudamos a fijar población. Antes parecía que en las zonas rurales solo podía quedarse la gente mayor y que los jóvenes se querían ir a las capitales. Ahora, mucha población joven y muy preparada está volviendo al entorno rural para llevar granjas, fábricas de pienso, industrias cárnicas, etc. Nosotros tenemos muchos químicos, ingenieros agrónomos, informáticos, veterinarios... y se ganan muy bien la vida. Entre nuestros objetivos figura el

En verano íbamos de pequeños a cosechar. Me recuerdo con sombrero de paja y la piel enrojecida por el sol en medio del trasiego de remolques

asentamiento al territorio potenciando el empleo de calidad y las oportunidades en el entorno rural.

Con Jorge Costa al timón, el grupo ha impulsado también la diversificación. Ya no está solo en el sector cárnico; tiene vitivinícola, hoteles, renovables, inmobiliario, etc.

Con el apoyo de mi familia y mi equipo de trabajo, hemos abierto líneas de actividades en las que no estábamos, y hemos impulsado aquellas que, además de la carne, ya existían en Grupo Costa como los productos fitosanitarios (Key Salud Vegetal) y la automoción.

El 80% de nuestros empleados trabajan en pueblos de menos de 5.000 habitantes

La conversación con Jorge Costa transcurre en Barbastro, en las instalaciones de la Bodega Sommos, que pertenece al Grupo Costa y que se ha convertido en una de sus líneas de actividad más interesantes.

Nosotros estamos muy arraigados a esta tierra, a Aragón. Y, a veces, hay cosas que se hacen no solo con visión sino también con corazón. Queremos hacer vinos de calidad que impulsen la marca de Aragón en España y en el mundo. Aquí, en Barbastro, en una bodega que es además un referente arquitectónico, disponemos de 450 hectáreas de viñedo de la D.O. Somontano y 100 hectáreas de viñedo en la D.O. Calatayud.

Con el vino quiere llevar el nombre de Aragón por todo el mundo…

Ya exportamos a 30 países. Estamos potenciando la exportación -que alcanza el 30% de la producción- y la innovación. Queremos producir vinos de la D.O. Somontano cada vez de mayor calidad y queremos sacar nuevos vinos. Estamos inmersos en varios proyectos de I+D.

El turismo lo pasó mucho peor que la agroalimentación en pandemia. Sommos Hoteles es un sello del que se sienten muy orgullosos en el grupo.

Con la pandemia tuvimos que cerrar, pero cuando nos dejaron reabrir hemos intentado recuperar el terreno perdido y estamos contentos. Tenemos dos hoteles en el Valle de Benasque, en el Pirineo aragonés, que tiene atractivo durante todo el año. No estábamos en este sector; empezamos en 2017 y tuvimos que aprender.

En 2009 la empresa facturaba 120 millones y tenía 80 empleados; hoy factura 2.000 millones y da trabajo a 5.000 personas

Grupo Costa también ha entrado en la gestión inmobiliaria y en la promoción y construcción de viviendas con Doble Emme.

Hemos emprendido este negocio con cautela y estamos desarrollando promociones aquí, en el Pirineo aragonés.

Jorge Costa es impulsor de la diversificación y despegue actual de Grupo Costa, pero no resta un ápice de mérito a su fundador, su padre, del que habla con enorme respeto, cariño y admiración.

Él ha sido siempre un emprendedor nato. Tiene una personalidad arrolladora y un carisma descomunal. Tiene don de gentes. Y esto nos lo ha inculcado a toda la familia. Él siempre ha querido crecer y nos ha transmitido a todos esas ganas de ir siempre a más. Es también una persona muy recta y transparente. La humildad, el trabajo, el esfuerzo y la honradez son valores que hemos heredado de él y de mi madre. Si yo soy algo en esta vida es por todo lo que me han enseñado ellos.

Siempre se ha sentido muy a gusto con su padre, que le llevaba a menudo con él a sus reuniones.

"¿Por qué no te vienes?", me decía. Y yo, sin darme cuenta, iba haciendo formación empresarial. Mi padre es quien me ha enseñado lo más importante: la vida. De niño, me pasaba horas y horas mirando y escuchando junto a él. Lo acompañaba en sus reuniones y, la verdad, disfrutaba. Me lo pasaba muy bien. Creo que él me contagió su pasión por el mundo de la empresa.

Recuerdo que, ya de adolescente, mis amigos se iban de juerga los fines de semana y a mí me tocaba ir a escuelas de negocio para aprender contabilidad y dirección financiera. Es algo que me ha gustado siempre. Cuando otros se iban por ahí los días libres, yo me monté los fines de semana una inmobiliaria que se llamaba Inmo Bajo Cinca y con la que hacía contratos, vendía parcelas, recalificaba terrenos, alquilaba naves... Después monté también otra empresa de renovables que ha ido muy bien.

Entre nuestros objetivos figura el asentamiento al territorio potenciando el empleo de calidad y las oportunidades en el entorno rural

Siempre dentro del Grupo Costa, pero me gustaba hacer cosas nuevas, demostrarme a mí mismo que podía emprender.

Su padre supo además cuándo retirarse…

Una de las cosas que él ha sabido hacer con sentido común es preparar a la familia para la sucesión. En 2009 me puso de consejero delegado. Yo ya llevaba unos cuantos años en la empresa y me dijo: "Te toca". A él le ha gustado siempre mandar y ha mandado bien, pero cuando hubo de retirarse, supo también apoyar y dejar hacer. Eso tiene también un mérito grande.

Jorge Costa es el tercero de siete hermanos. Su familia siempre ha vivido en la localidad oscense de Fraga y su vida está íntimamente ligada a la cultura rural. Siente devoción por una vida, la del campo, que ha mamado, con su familia, desde la más tierna infancia. La emoción le invade al recordar…

En verano íbamos de pequeños a cosechar y a recoger fruta. Me recuerdo con sombrero de paja y la piel enrojecida por el sol, conversando con los agricultores y pesando con la romana en medio de un trasiego de remolques. Teníamos una finca de fruta, muy cerca de nuestro pueblo, con melocotones y nectarinas.

Ahora, con tanto trabajo, le gusta aprovechar su limitado tiempo libre para hacer planes con la familia.

Reservo los fines de semana para mi mujer y mis hijos. Junto a ellos me gusta hacer escapadas a la playa y a la montaña, y compartir comidas familiares. A veces también vamos a ver los partidos de los equipos de fútbol y baloncesto que patrocina la empresa. ■

Santiago Frías

Bodegas Riojanas

Presidente

Fotógrafo: Rafael Lafuente

Asumió la presidencia de una de las bodegas con mayor arraigo de La Rioja en 2019. En el tiempo que lleva al frente del negocio familiar ha tenido que lidiar con una pandemia, una escalada de precios y hasta una guerra. Apasionado de su trabajo, explica los nuevos planes de Bodegas Riojanas, que ya estaba en las denominaciones de origen de Rioja, Rueda, Toro, Rías Baixas y Monterrei, y que cerró recientemente un acuerdo con el que crecer en Ribera de Duero.

Admirador de su tío abuelo Marcelo, que estuvo al frente de la empresa más de 50 años y fue toda una institución en la Denominación de Origen Rioja, Santiago Frías encontró para la configuración de su personalidad varios referentes en la familia. De su padre, Felipe, aprendió el valor de la constancia y el trabajo; de su madre, que una sonrisa y un 'por favor' pueden abrir casi todas las puertas.

A Santiago, quinta generación de la familia propietaria, no le hablan en la empresa con reverencias; se nota en el modo en que se dirigen a él los empleados, con respeto, pero con complicidad y cercanía. No es un presidente distante. Se ve a sí mismo una persona optimista y sociable. "No puedo estar horas solo delante del ordenador. Necesito estar y hablar con la gente".

Nuestra historia, heredera de más de tres siglos de dedicación a la viticultura, comienza realmente a finales del siglo XIX. Cenicero es un pueblo riojano en cuyas casas antiguas había bodegas por debajo, y las familias tenían sus viñedos y hacían vino. En 1888 los Artacho ganaron un concurso en la Exposición Universal de Barcelona y decidieron dar un paso más allá, asociándose con los Frías, para construir una bodega más grande en El Cerrao, el lugar donde hoy tiene su sede Bodegas Riojanas.

Viví la empresa mucho antes de incorporarme; me recuerdo, de pequeño, jugando al escondite con mis primos y mis amigos en la bodega

La compañía tiene sus orígenes en los avatares de dos familias que, con el paso de los años, encontró vínculos sanguíneos al casarse una Artacho con un Frías. La empresa desempeñó un papel relevante hacia 1925 en la fundación de la Denominación de Origen Rioja.

Un reducido grupo de bodegas pusieron en marcha Rioja en unos años en los que en Francia la filoxera arrasó los viñedos. Los franceses miraron entonces a España y una de las zonas donde encontraron vinos de mayor calidad y más adaptados a los gustos europeos fue en Rioja. De hecho, las grandes bodegas centenarias de esta tierra fueron diseñadas, en su gran mayoría, por arquitectos e ingenieros franceses.

Y vinieron también enólogos de ese país. Uno de ellos, Gabriel Larrendant, fue quien creó en Bodegas Riojanas la marca Monte Real. En los años 30, mi tío abuelo Marcelo y su tío estaban buscando un vino que tuviera más potencia y más estructura que el que tenían, que era el Viña Albina. Y un día, estando juntos en un despacho, apareció Larrendant con una botella debajo del brazo y les dijo que tenía ya el vino y hasta el nombre: Monte Real, puesto que venía de una zona de Cenicero que conocemos como El Monte. Les encantó el vino.

En los años 40, tras una primera ampliación, la bodega alcanzó las 4.000 barricas. Fue la primera de una serie de ampliaciones que han permitido al negocio crecer hasta sus cifras actuales, muy superiores. Bodegas Riojanas tiene hoy 30.000 barricas y elabora más de cuatro millones de litros.

Al principio se vendía vino a granel. Fue en 1901 con la marca Viña Albina cuando nuestra bodega empezó a embotellar parte del vino que producía. Aquello fue un salto importante porque, hasta entonces, lo que se vendía eran las propias barricas.

Durante los años de la Guerra Civil la bodega, curiosamente, no cerró. Los hombres marchaban al frente y, como ocurre ahora en Ucrania, fueron las mujeres -las esposas y hermanas de los empleados- las que se incorporaron a la bodega para asumir su labor y sacar adelante sus familias.

Cuando acabó la contienda, por citar otro hito de nuestra historia, Bodegas Riojanas empezó a exportar a países latinoamericanos como Cuba, Argentina o Brasil. Fueron años en los que florecieron flujos importantes de exportación que, más tarde, decaerían por avatares de índole política: revoluciones, quiebras, etc.

Inglaterra fue otro país en nuestro punto de mira. A mi tío, Marcelo Frías, lo había mandado su tío a Inglaterra para que estudiara allí y aprendiese inglés para poder comerciar con el Reino Unido.

Después vino la célebre añada de 1964.

Fue la vendimia del siglo. Ese año Felipe Nalda, que es primo de mi padre y se había incorporado algunos años antes como enólogo, se estrenó como responsable de la bodega, y lo hizo con la mejor cosecha de Rioja en muchas décadas, por cantidad y por calidad. Aquel año hubo que alquilar todos los bajos de las casas del pueblo para poder albergar la cosecha, que fue enorme y excelente.

Santiago Frías nació en Logroño, pero su vínculo con Cenicero fue siempre muy fuerte. Su vida está íntimamente ligada a la empresa familiar desde su infancia.

Yo viví la bodega mucho antes de incorporarme a ella. Me recuerdo, de pequeño, jugando al escondite con mis primos y mis amigos en esta bodega. De crío me gustaba venir a los eventos que se organizaban aquí. En casa veía a mi padre (Felipe Frías) conversando y discutiendo siempre con sus hermanos y sus primos a cuenta de la bodega.

Bodegas Riojanas está presente en Rioja, Rueda, Toro, Rías Baixas, Monterrei y Ribera de Duero

Lo primero que aprendí y entendí, viendo a mi padre, es que el trabajo en una empresa familiar no acaba a las seis o a las siete de la tarde, cuando sales de trabajar, sino que es una preocupación de 24 horas los siete días de la semana. Para lo bueno y para lo malo, vives el negocio de otra manera y pones lo mejor de tu pasión para construir algo que es tuyo y de tu familia.

Pese a vivir la bodega a edad muy temprana, Santiago no se había planteado trabajar en ella. Le gustaban las finanzas y estudió en Madrid Derecho y Administración de Empresas, además de un máster

Santiago Frías
Bodegas Riojanas

El trabajo en una empresa familiar no acaba a las seis de la tarde; es una preocupación 24 horas los siete días de la semana

en Dirección Comercial y Marketing. Hizo después prácticas en una entidad bancaria, tuvo varias ofertas de trabajo y no sentía una especial inclinación por volver a Cenicero para incorporarse a Bodegas Riojanas. Todo lo cambió una llamada de su tío abuelo Marcelo, que estuvo más de medio siglo al frente de la compañía y era toda una institución en la familia y en la Denominación de Origen.

Yo había terminado ya la carrera y levantó el teléfono. Me preguntó sin rodeos: "¿Qué tal estás en Madrid? ¿Por qué no te vienes a trabajar a la bodega de director financiero?". Le dije, en un primer momento, que no me lo había planteado, pero que me dejase pensarlo.

Mi padre no había querido avisarme antes pensando probablemente que Marcelo tendría mayor ascendente en mi decisión. Mi tío abuelo era el gran referente en la familia y nos infundía respeto a todos los primos.

Aquella llamada fue inesperada, pero en realidad le hizo mucha ilusión.

Llamé a mi madre, que no sabía nada, y me dijo: "Piénsalo, pero ni se te ocurra".

Su padre, que era el subdirector general, sí lo sabía. Al final, y sin pensarlo tampoco mucho, acepté entrar en la empresa. Con 25 años, asumí en 2001 la dirección financiera -se jubilaba la persona que llevaba el área- y, como hacía poco tiempo que Bodegas Riojanas había salido a Bolsa, me encargué también de las relaciones con los inversores y los analistas.

Por aquel entonces todos trabajaban en espacios abiertos dentro de una misma sala. Yo lo único que pedí para incorporarme es que él, Marcelo, el director general, mi padre y yo tuviésemos un despacho propio. Entendía que, si había una conversación difícil, no todo el mundo debía enterarse de todo.

Más adelante, cuando ya llevaba seis años en la empresa, accedí a la Dirección General Adjunta desde la que combinaba la responsabilidad en el área financiera con la dirección de Marketing y Relaciones Institucionales.

En 2009 se convirtió en director general de Bodegas Riojanas y, una década después, en presidente. Bajo su dirección se han acelerado cambios importantes para la modernización de la compañía y se ha avanzado en la estrategia de diversificación para estar en las principales

Denominaciones de Origen y convertirse en un proveedor global de vinos de calidad.

A la altura de 2019 el anterior presidente, Eladio Bezares, pidió ser relevado por un problema personal. Se abrió entonces un debate en el seno del Consejo de Administración para valorar quién podría ser el nuevo presidente. Yo participé activamente en las conversaciones y tenía un candidato que generaba consenso.

Ese año, y en medio de esa reflexión, celebramos nuestro seminario anual en Jerez para abordar cuestiones estratégicas. Estando allí se me acercó Eladio, que aún era presidente, y me dijo: "Santi, estoy pensando que por qué no asumes tú la Presidencia". "No, no -le dije-, yo tengo bastante con la Dirección General y no puedo asumir las dos responsabilidades; además esa bicefalia a lo mejor no gusta dentro del Consejo". Y fue entonces cuando me explicó que en el Consejo se estaba ya pensando en que yo fuese presidente y nombrase a un nuevo director general.

En la pandemia hubo dos grandes áreas que funcionaron muy bien: los supermercados y la venta directa *online*

Aquello se había fraguado a espaldas de Santiago.

Ni mi padre ni yo lo sabíamos. Se lo conté y me preguntó qué iba a hacer. "Lo voy a aceptar", le dije. "Tu tío Marcelo estaría muy orgulloso de ti", me contestó.

Tomó las riendas de la empresa y, en estos años como presidente, le ha tocado lidiar con una pandemia, una escalada de precios, una crisis energética y hasta una guerra. Reconoce que estos acontecimientos tienen su impacto en Bodegas Riojanas.

Hay demasiadas incertidumbres. El sector del vino tiene sus expectativas, pero los acontecimientos están dificultando las cosas. A nosotros nos afecta. Rusia y Ucrania son, de hecho, dos mercados en los que arrancamos con las exportaciones hace unos años y aunque, con cifras aún pequeñas, venían creciendo muy bien. Teníamos buenas expectativas en ambos casos. Ahora hay un parón absoluto. Ucrania y Rusia están a cero.

Y no es solo la guerra en Ucrania sino también el alza de los precios en la energía, en las materias primas y en la cesta de la compra. Al final, el consumidor se ve abocado a racionalizar sus gastos y, a menudo, tiene que renunciar a cosas.

El sector del vino consiguió remontar tras lo peor de la pandemia y alberga interesantes perspectivas a futuro.

El vino español no llega aún a las cifras que manejábamos en 2019, pero sí ha subido en ventas con el impulso, sobre todo, de las exportaciones y la apertura de la hostelería. En la pandemia hubo dos grandes áreas que funcionaron muy bien: supermercados y venta directa *online,* con crecimientos del 300%, pero no compensaron el descenso tan fuerte que vivimos en el canal Horeca. La hostelería estuvo cerrada muchos meses.

El auge del *e-commerce* venía ya varios años observándose, pero esta crisis lo que ha hecho es acelerar el proceso.

Bodegas Riojanas está presente, por supuesto, en Rioja, pero también en Rueda, Toro, Rías Baixas y Monterrei. En sus planes está crecer y desembarcar en alguna otra denominación de origen.

El año pasado firmamos un contrato de *joint venture* con otra bodega, Hacienda Miguel Sanz, para entrar con fuerza en Ribera de Duero. Llegamos a ese acuerdo y empezamos a comercializar nuestro Ribera de Duero con la marca Alacer. Cambiamos la marca y reposicionamos el producto. Vamos a un producto más *premium* desde un concepto completamente diferente.

Es una denominación de origen que históricamente se les resistía.

En Ribera de Duero no habíamos encontrado hasta ahora un *partner* con el que nos entendiéramos. Era la gran denominación de origen que nos faltaba como grupo. Es una *joint venture* en la que el cien por cien de lo que produzca la bodega lo va a comercializar Bodegas Riojanas. Nosotros marcamos las líneas de diseño, el concepto de los vinos y la gestión comercial. Es un acuerdo a largo plazo que ya veremos en qué desemboca.

Se trata de un modelo similar al que la bodega ya puso en marcha para entrar en la D.O. Rías Baixas...

Ya acudimos a esta fórmula de cogestión en 2003 con Veiga Naúm, y luego, en 2016, ya entramos en el accionariado. Nos ha servido para aprender y luego lo hemos desarrollado en otras bodegas. En la D.O. Monterrei, por ejemplo, tenemos un modelo con Bodegas Gargalo en el que asumimos toda la labor de comercialización y en el que nuestros departamentos técnicos trabajan juntos en el diseño de los vinos.

Santiago Frías
Bodegas Riojanas

En los últimos tres años nuestras exportaciones han crecido más de un 30% y estamos en más de 40 países

Y en Rueda arrancamos en 2008, también con una *joint venture* para complementar nuestra oferta de vinos blancos, y no fraguó, pero nos llevó a construir allí nuestra propia bodega.

En Toro ya llevan desde 1999.

Entramos en esta denominación de origen buscando un perfil de vinos más jóvenes, más frutales, que encajasen mejor en los mercados internacionales. Aquí, en Rioja, nuestro foco está puesto en crianza, reserva y gran reserva. Son el 90% de los vinos que hacemos. Y luego están los vinos blancos.

En Rioja tenemos el 78% de la producción, pero ese porcentaje va bajando año a año porque las bodegas de las demás denominaciones de origen son más jóvenes y su ritmo de crecimiento, lógicamente, es más fuerte. Toro y Rueda están en el 8%-9%; Rías Baixas, en el 2%, y el resto corresponde a las demás marcas que comercializamos. Tenemos algún que otro vermut e importamos también champán.

Santiago Frías no oculta su desacuerdo con la propuesta defendida por el PNV para crear la subdenominación de origen Rioja Alavesa, dividiendo la actual D.O. Rioja.

Mi postura coincide con la del Consejo Regulador. Que dejen trabajar al sector y no alteren la riqueza y el patrimonio que representa todo lo que nos une. El Ebro une a Rioja Alavesa, Rioja Oriental y Rioja Alta. Que no intenten dividirnos cuando lo que nos une es mucho más fuerte que lo que nos separa.

En 2022 empezamos a comercializar nuestro Ribera de Duero con la marca Alacer

Yo creo que la denominación de origen tiene herramientas para diferenciar sin necesidad de división. En los etiquetados, por ejemplo, se puede especificar el municipio, pero el PNV intentaba ir un paso más allá. Quería implantar sistemas de control y normativas en cada una de las subzonas, de modo que no nos rigiésemos todos por las mismas normas. Esto habría dado origen a agravios comparativos.

Me refiero a diferentes rendimientos, diferentes sanciones y diferentes controles dentro de los procesos de elaboración. Que no juguemos todos con las mismas reglas es peligroso. No sería bueno para la D.O. Rioja. Nuestra posición es que juntos llegamos más lejos. Si queremos competir con otros pro-

ductores internacionales como el chino o el australiano, donde hay bodegas que son como toda La Rioja, ¿de verdad estamos interesados en dividirnos? No tiene ningún sentido.

El modelo de negocio de Bodegas Riojanas tiene margen de crecimiento en el capítulo de las exportaciones, que se han convertido en una prioridad.

Nos gustaría exportar más. Es uno de nuestros objetivos estratégicos. En los tres últimos años nuestras exportaciones han crecido más de un 30%. Llevamos ya varios años con crecimientos de dos dígitos en exportación y nuestra aspiración es seguir por ese camino. Actualmente, algo más del 20% del global del volumen de negocio va a exportación y queremos alcanzar el 30% en cuatro años.

Nuestros principales mercados son Reino Unido, Alemania, Estados Unidos, Canadá, México y China. Luego exportamos también a países más pequeños, pero con un cierto peso, como Suiza, Holanda o Dinamarca. Estamos en más de 40 países. Nuestro posicionamiento coincide bastante, en general, con los países más consumidores de vino español.

Como otros directivos del sector, Santiago Frías reconoce que el consumo de vino decrece en España a la vez que se consolida una cierta tendencia al auge de los vinos de alta gama.

Todo apunta a que el consumo global de vino decrece, pero se está produciendo también un cambio relevante en cómo consumimos y qué consumimos porque cada vez consumimos vinos de mayor calidad y de valor añadido. Estamos dejando de consumir vinos muy baratos. Cada vez somos más selectivos y preferimos consumir menos, pero ir a vinos con denominación de origen y de mayor prestigio. A nosotros esa tendencia nos favorece.

El enoturismo es un área a la que Bodegas Riojanas presta especial atención.

Hace unos años incorporamos un concepto de visita sensorial en el que jugamos con todos los sentidos; no solo el gusto, también el tacto, el oído,

Tenemos un proyecto con el que hemos logrado reducir las emisiones de CO_2 en casi 55 toneladas al año

Me gustaría que, cuando yo me marche, la empresa tenga unas bases sólidas para seguir creciendo

la vista y el olfato. Y este año vamos a habilitar un nuevo espacio en que se ofrecerán microvinificaciones con las que el visitante podrá catar el mismo vino -misma viña y añada- pero elaborado con diferentes procesos. Ofrecemos al visitante un interesante recorrido por la historia de Rioja y de Bodegas Riojanas.

El medio ambiente es otro de los capítulos en los que la empresa familiar está invirtiendo y tomando decisiones.

La sensibilidad medioambiental nos ocupa en todo el ciclo del vino, desde el viñedo hasta el consumo. En la viña, por ejemplo, utilizando productos que no alteren, o alteren lo menos posible, la biodiversidad de los ecosistemas. Tenemos varios proyectos en esta dirección. Y en el proceso de producción del vino optimizamos la gestión del agua, utilizamos productos con menor impacto en el entorno y recurrimos a botellas y etiquetas más sostenibles y con capacidad de reciclado.

El consumo global de vino decrece, pero cada vez consumimos vinos de mayor calidad

Para nosotros es una prioridad. Llevamos años trabajando con energías cien por cien verdes en nuestras bodegas y nos acabamos de certificar en *Wineries for Climate Protection,* que tiene muy en consideración la reducción de emisiones. Tenemos, además, un proyecto cofinanciado por los Feder con el que hemos logrado reducir las emisiones de CO_2 en casi 55 toneladas al año.

Santiago Frías piensa en futuro y espera que su presidencia pase a la historia de la compañía como una etapa en la que se construyeron los cimientos para seguir creciendo. Ese es su principal objetivo al frente de Bodegas Riojanas.

Recibí una gran bodega y, algún día, me gustaría dejarla aún mejor que como yo la encontré. Me gustaría que, cuando yo me marche, la empresa tenga unas bases sólidas para seguir creciendo. Yo creo que Bodegas Riojanas debe ser un grupo bodeguero líder en las áreas en las que está enfocada, especialmente en los vinos de alto valor añadido que hagan disfrutar a la gente. No pretendemos tener el vino más caro del mundo ni el vino más exclusivo; nuestro objetivo es que los consumidores puedan disfrutan de un gran vino en torno a una mesa o en la barra de un bar. Queremos acompañarlos en sus mejores momentos.

En los últimos años hemos entrado en Rueda y en Rías Baixas, hemos lanzado nuevos vinos, hemos puesto piedras que quedan para el futuro, que es algo siempre esencial en una empresa familiar.

Con Santiago en la Dirección General y en la Presidencia, la empresa ha dado pasos importantes en su estrategia de diversificación, pero haciendo gala de modestia insiste en que el mérito no es suyo sino del conjunto.

Es un trabajo de todos. A él contribuye el equipo directivo, el consejo de administración y los empleados. Tenemos grandísimos profesionales que aportan valor e ideas.

De sus padres ha aprendido valores que le acompañan en la vida.

De mi padre creo haber heredado la constancia y el trabajo. De mi madre aprendí que una sonrisa y un 'por favor' pueden abrir casi todas las puertas.

Santiago es una persona optimista y sociable. Se muestra sencillo y con sentido del humor. Es un gran conversador.

Me gusta mucho compartir y estar con la gente. Yo no podría asumir un trabajo en el que tuviera que estar ocho horas delante del ordenador porque me moriría. Yo necesito salir, estar con la gente, hablar.

En su tiempo libre, sale a correr, va a esquiar y dedica horas a la lectura. Le gusta especialmente novela histórica.

Ahora estoy leyendo libros sobre la Guerra Civil y la Segunda Guerra Mundial. Me gusta imaginar historias y me gusta esa parte de la novela histórica que te lleva a imaginar poniendo en contexto los relatos.

En mi tiempo de ocio, disfruto de los libros y disfruto de la familia y los amigos en torno a una mesa con una buena comida y un buen vino. De Bodegas Riojanas, por supuesto. ■

Isabel María García Bardón

Fuerte Group Hotels

Presidenta Honorífica

Fotógrafo: Álex Zea

Su vida cambió en 1984, año en que falleció por enfermedad su marido, José Luque Manzano. Hasta entonces ella se había dedicado a cuidar de su familia. Esa desgracia, unida al apoyo decidido de sus hijos, le llevó con 45 años a tomar las riendas de la compañía.

El hotel El Fuerte de Marbella es el emblema y embrión de una empresa familiar que cuenta ya con seis hoteles y dos complejos de apartamentos. Los hijos de Isabel y José, plenamente incorporados a Fuerte Group Hotels, albergan hoy importantes expectativas de crecimiento durante los próximos años.

Su marca Amàre está siendo un éxito y planean llevarla a otros puntos del litoral español y portugués, junto a la nueva insignia Daia que acaban de crear. Actualmente un equipo trabaja intensamente en la empresa para localizar lugares atractivos que, con presencia de mar, tengan buena comunicación aérea y por carretera.

Isabel María García Bardón, con fuertes convicciones religiosas, tiene un gran corazón. La misericordia y la solidaridad que en su Estepa natal le inculcaron de niña sus padres le ha llevado a presidir en Marbella la organización Horizonte Proyecto Hombre. Ayudar a los demás da sentido a su vida. "Somos seres humanos y estamos hechos para amarnos, no para despreciarnos", dice.

Recuerdo que mi padre, que era médico rural, nos despertaba a mí y a mis cinco hermanos varones rezando. Salía de casa a primerísima hora de la mañana y, tras visitar a sus enfermos y ancianos, regresaba y nos despertaba con una oración: "Jesús, José y María. Os doy el corazón y el alma mía". Lo recuerdo como si lo estuviera oyendo ahora mismo. Después, nos leía todos los días un pasaje de la vida de Jesús.

Isabel María García Bardón
Fuerte Group Hotels

El hotel El Fuerte de Marbella es el embrión del grupo. Tiene para nosotros un significado muy especial en lo emocional

Isabel María García Bardón nació en la localidad sevillana de Estepa y, desde su más tierna infancia vivió en casa la fe cristiana. Es una mujer de fuertes convicciones religiosas. La fe es, para ella, un fiel compañero de viaje.

Dios es mi fuerza y mi energía. Es vida. Me impulsa constantemente. Yo voy todos los días a misa en mi querida parroquia de Nuestra Señora de la Encarnación, en Marbella. Creo en los valores y principios del Evangelio porque las personas no pueden vivir sin esperanza. El ser humano se reconoce en una vida transcendente y esa vida transcendente depende de un Creador, y ese Creador para mí es Dios.

Su infancia son recuerdos junto a sus hermanos varones en una familia en la que los menores habían de heredar la ropa de los mayores.

Yo era la única niña. Mis amigas tenían camisones en casa; yo tenía pijamas. Recuerdo que, una vez, le pregunté a mi madre: "¿Por qué tengo yo pijama, y no camisón, mamá?". "Hija mía, la vida es cara y los pijamas que se le quedan pequeños a tus hermanos los tienes que utilizar tú", me contestó. Pasaba lo mismo con los zapatos. Mi madre iba al zapatero y le pedía que les pusiese una lengüeta para que pareciesen más femeninos.

Con diez años sus padres la llevaron a estudiar, como sus hermanos, a Toledo.

Iba a las Ursulinas y me alojaba en casa de un primo carnal de mi madre, que era director de un colegio masculino. Era un santo varón. A su colegio iban los que podían pagarlo y los que no. Le dieron la medalla de Alfonso X el Sabio y se convirtió en una institución en la ciudad.

De mi etapa en Toledo guardo muy buenos recuerdos de mis compañeras y de mis profesoras. Aprendí mucho y lo pasé muy bien, pero al tercer año enfermé. Cogí unas sombras en el pulmón y mi padre se asustó y dijo: "Más vale burro sano que sabio enfermo". Decidió que debía volver a casa, donde estuve seis meses de absoluto reposo. Tenía trece o catorce años, por lo que fue muy duro.

Poco después, conoció a José Luque Manzano, el hombre de su vida.

Un amigo de mi marido, que era periodista, siempre me ha dicho: "Isabel, él estaba enamorado de ti desde que tenías catorce años". José era de mi pueblo, era una persona buena y la gente decía que la Virgen del Carmen lo protegía. Se había quedado huérfano de padre con catorce años y tuvo que asumir muy pronto responsabilidades muy importantes. Su padre tenía un almacén de productos de construcción y una compañía de seguros, La Mundial. El presidente de la aseguradora vino un día y le dijo: "José, yo te voy a ayudar, pero tú vas a llevar los seguros de los que se ocupaba tu padre". Tiene una foto, aún siendo niño, en el que se le ve un bolsillo abultado con letras del seguro y otro, también abultado, con canicas para jugar.

Después, en 1957, mi marido abrió el hotel El Fuerte, en Marbella. Dos años después, en la feria de Estepa empezamos a hablar y yo me percaté de que me miraba de forma especial. Después se me declaró y fue a hablar con mis padres, que era lo habitual entonces. En 1960 nos casamos.

Muy pronto Isabel descubriría que había de convivir con la vena empresarial de su marido, un hombre emprendedor y con vocación absoluta por los negocios.

Somos seres humanos y estamos hechos para amarnos, no para despreciarnos

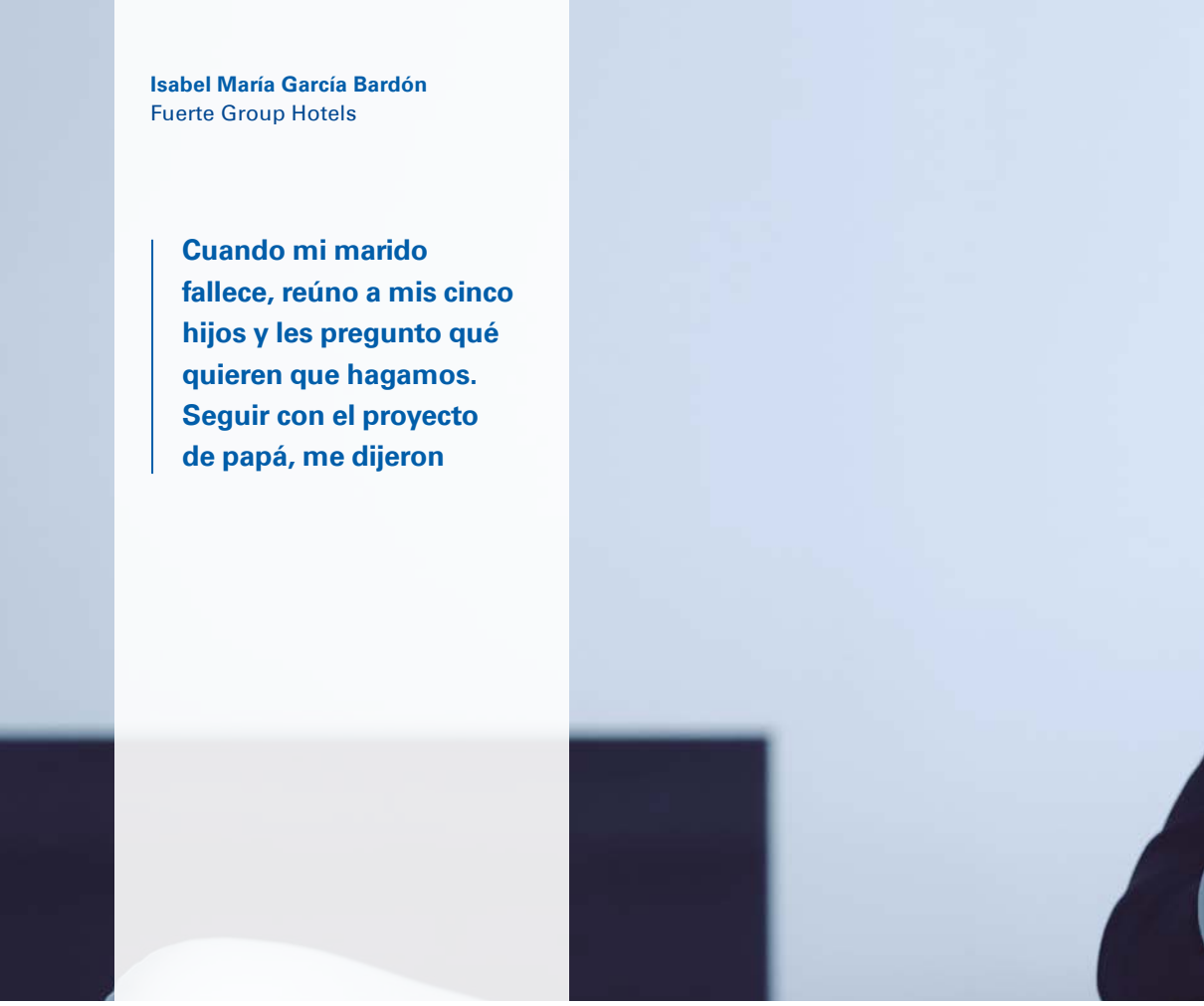
Preparando la boda, le dije: "Pepe, me haría ilusión ir a Venecia". Y él me contestó: "Sí, amor mío, pero vas a esperar porque tenemos que ver cómo va ahora el negocio del turismo y mejor nos vamos a Canarias".

Estuvimos en Puerto de la Cruz, en Santa Cruz de Tenerife, en Las Palmas, y se veía ya un gran desarrollo del turismo. Aquello a mi marido le dio mucha confianza para apostar por el hotel El Fuerte de Marbella.

Los comienzos fueron duros. Recuerdo que los inviernos de 1960 y 1961 fueron durísimos. Algunos días había en el hotel un solo cliente, y el personal cruzado de brazos. Después, con la ayuda de un hostelero que se llamaba Alejo Ruiz y que estaba casado con una alemana, El Fuerte empezó a atraer al turismo alemán y a salvar los inviernos. En primavera y otoño teníamos ingleses y franceses; y en verano, españoles. Fueron años difíciles.

Isabel María García Bardón
Fuerte Group Hotels

Cuando mi marido fallece, reúno a mis cinco hijos y les pregunto qué quieren que hagamos. Seguir con el proyecto de papá, me dijeron



El hotel El Fuerte es todo un símbolo en la empresa familiar.

Es el embrión del grupo y tiene para nosotros un significado muy especial en lo emocional. Abrió sus puertas como hotel de playa con todos los servicios en habitación: agua caliente, calefacción, teléfono, etc. El primer ascensor que hubo en toda Marbella se colocó en nuestro hotel. Mi marido se trajo a muy buenos profesionales de Madrid.

El negocio empezó a funcionar y fueron transcurriendo unos años en los que José se centró en la empresa e Isabel se volcó en sus hijos.

Mi marido me comentaba todo. Cuando había de tomar una decisión importante siempre le decía a quien fuera: "Quiero hablarlo con mi mujer".

1984 fue un año fatídico para la familia.

Ese año los médicos nos dijeron que a mi marido le quedaban seis meses de vida. Tenía un cáncer y estuvimos yendo a radioterapia. Para él fue

horrible afrontar la enfermedad. Yo agarraba mi rosario y decía: "Madre mía, me tienes que ayudar; no sé cómo voy a vivir". Sin José, no sabíamos cómo íbamos a poder afrontar el futuro.

Cuando mi marido fallece, yo reúno a mis cinco hijos y les digo: "Mirad, tenemos esta papeleta. Papá tenía una proyección de lo que quería hacer con el negocio en los próximos diez años. Vosotros sois herederos ahora y os corresponde el 50 por ciento, con lo que decid qué queréis que hagamos". Mis hijos eran todos muy jovencitos; estaban estudiando y tenían entre 16 y 22 años.

Ella, viuda con 45 años, quería que sus hijos se pronunciasen. Quería saber qué pensaban y qué consideraban que debían hacer.

Mis hijos dijeron: "Mamá, vamos a seguir con el proyecto de papá; estamos todos contigo". Yo me comprometí entonces a ponerme al frente de

la empresa, pero les pedí que me prometiesen que iban a terminar todas sus carreras. "Yo no pude hacer una carrera, vuestro padre tampoco, pero vosotros sí", les dije.

Ese fue el pacto y lo cumplieron. Mi hermano José Amós me ayudó a buscar a un director y contratamos al señor Pando Murillo hasta que, tres años más tarde, nuestro hijo mayor, Pepe, terminó la carrera de Derecho y Dirección de Empresas, con 24 años, y pudo incorporarse a la compañía para tomar las riendas. Él ha sido siempre muy trabajador.

Su hijo heredó la determinación de su padre para los negocios, pero también el espíritu de superación del que, ante la adversidad, hubo de hacer gala su madre.

Para mí fue durísimo afrontar la muerte de mi marido, pero me ayudó a descubrir cosas que ni yo sabía que tenía dentro. Lo primero que hice en la empresa, después de hablar con mis hijos, fue dirigirme a los empleados: "Mirad, quiero que nos deis un voto de confianza. José Luque Manzano ya no está, yo no soy José Luque Manzano, mis hijos tampoco, pero quiero que confiéis en esta nueva dirección". Les dije que, si todos poníamos de nuestra parte, el hotel El Fuerte iba a seguir. Y doy fe de que, afortunadamente, ayudaron y pusieron de su parte.

No fue fácil. Cuando me senté el primer día en la mesa de mi marido, me dije: "¿Qué vas a hacer ahora, Isabel?" Empezaron a venir problemas, y empecé a resolver problemas. Cuando estaba en mi casa resolvía problemas con cinco niños y ahí empecé a resolver problemas con cien personas.

Tras Pepe, y cuando fueron terminando sus carreras, fueron incorporándose el resto de mis hijos: Isabel, Salvador, Javier y Victoria.

La empresa, hoy conocida como Fuerte Group Hotels, ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Se ha convertido en un grupo con

La marca Amàre ha sido una revelación. En 2019 abrimos el Amàre Beach Ibiza, el primer hotel de la cadena fuera de Andalucía

seis hoteles y un complejo de apartamentos, que tiene expectativas de seguir creciendo.

En 2019, justo antes de la pandemia, abrimos el Amàre Beach Hotel Ibiza, el primer hotel de la cadena fuera de Andalucía. La marca Amàre, que lanzamos en el año 2016 ha sido una revelación. Es una marca potente y ahora estamos trabajando intensamente para llevarla a más sitios.

Estamos abiertos a cualquier punto de costa en España y Portugal que pueda tener atractivo para el cliente. Estudiamos diversos parámetros: la presencia del mar, que es importantísima, las conexiones aéreas, la comunicación por carretera, los atractivos que ofrece el lugar. Actualmente hay un equipo trabajando con fuerza para determinar qué puntos de costa son los que reúnen mejores condiciones para implantar un nuevo Amàre, y también algún establecimiento de la nueva marca de lujo Daia que acabamos de crear, y está igualmente destinada al público adulto, pero en la categoría 5 estrellas.

En casa me enseñaron a vivir la misericordia y a ayudar a las personas que no tienen medios

Una expansión que gravitará en torno al nuevo sello Amàre.

Amàre nos ha demostrado que el cliente es ávido allá donde se piense en sorprenderlo, y Amàre es todo diseño. En él todo está pensado para sorprender al cliente. De un hotel convencional hemos pasado a un hotel de diseño.

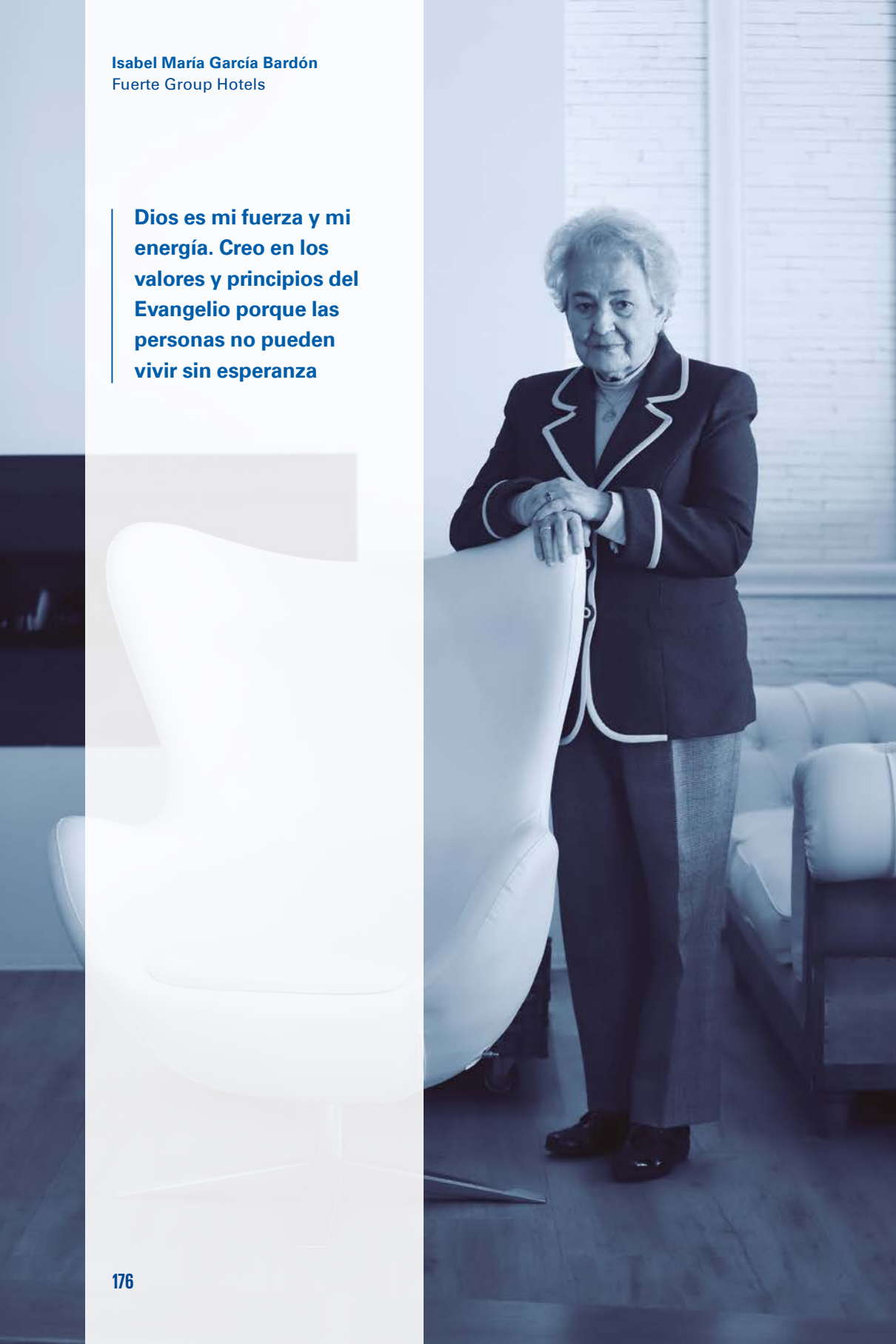
Amàre está pensado fundamentalmente para el público adulto. Está pensado para el cliente sometido a una presión fuerte en el trabajo y que quiere descansar plenamente. El hotel Amàre es ideal para él. Si quiere relax, tiene relax. Tiene un magnífico spa, acceso directo a la playa, música en vivo, etc.

Tenemos ilusión. Estamos estudiando opciones de nuevos hoteles en Andalucía y fuera de Andalucía. Queremos crecer y queremos involucrar además a la nueva generación porque somos una empresa familiar. Nuestra perspectiva es que la siguiente generación se sienta implicada en este nuevo proyecto.

Fuerte Group Hotels mira al futuro con optimismo. La apuesta por la nueva marca Amàre no resta foco al histórico hotel El Fuerte Marbella. Van a invertir 31 millones para renovarlo y convertirlo en un hotel de cinco estrellas.

Isabel María García Bardón
Fuerte Group Hotels

Dios es mi fuerza y mi energía. Creo en los valores y principios del Evangelio porque las personas no pueden vivir sin esperanza



Está ya en obras. Al hotel El Fuerte le tenemos un gran afecto en la familia. Fue el primero de nuestra marca, el buque insignia de nuestra cadena. Con esta nueva remodelación, tendrá más de 250 habitaciones. De los 31 millones que prevemos invertir, catorce corresponden a obra, diez a equipamiento y siete a licencias, honorarios, gastos de apertura, etc.

El grupo cuenta con la ventaja, además, de contar con una unidad de negocio independiente dedicada a la construcción que atiende las necesidades de la propia empresa, pero está también abierta al mercado.

Fuertemant existe desde el año 2000 y se dedica tanto a construcción como a conservación. Pero la crisis de 2008 fue tan terrorífica que decidimos abrirnos al mercado para trabajar para otros hoteles. Y nos va muy bien. Tenemos conservación de hoteles en Madrid, en Barcelona, en Granada... ¡hasta en Jamaica!

Construimos nosotros mismos y contamos con profesionales muy buenos: ingenieros, arquitectos, constructores, etc. Tenemos a mi hijo José, que es consejero y se dedica a la operación y comercialización de los hoteles de España; a mi hijo Salvador, que también es consejero y se dedica al tema de construcción y estrategia de nuevas marcas, y a mi hijo Javier, que preside la Comisión Delegada y se dedica a temas patrimoniales y de expansión.

La diversificación ha sido un descubrimiento para nosotros. No es que se generen unos ingresos grandísimos, pero conservas un personal que has formado y conformado, y que responde perfectamente al perfil del grupo.

Cuenta Isabel María García Bardón que la incertidumbre es lo peor que le puede pasar al sector y que la pandemia, primero, y la invasión rusa de Ucrania, después, han sido dos golpes duros.

Amàre es una marca potente que estamos estudiando llevar a otros puntos atractivos de costa en España y Portugal, junto a la nueva insignia Daia que acabamos de crear

Cuando, tras lo peor de la pandemia, parecía que las reservas se iban animando, estalló la guerra de Ucrania, que nos obligó a estar expectantes. La inestabilidad es letal para el turismo. Todo el mundo tiene un deseo grandísimo de vacaciones, pero la incertidumbre siempre representa un freno a la actividad.

El año 2020 fue duro. Veníamos de una buena ocupación, pero en el primer año COVID-19 cayó un 70% respecto a 2019. Fue muy doloroso, pero supimos adaptarnos. Y en 2021 la situación mejoró. En el segundo año COVID-19 la caída de la ocupación fue del 30% respecto a 2019. En 2020 hubo que sacar dinero de la reserva. Nosotros ya vivimos la crisis anterior, la del 2008 y nos cogió sin fondo de reserva. Ahí supimos que había que crear un fondo de reserva para los tiempos difíciles, y lo hicimos. Gracias a eso hemos podido subsistir a estas últimas crisis.

Isabel confía en que la compañía recupere los niveles prepandemia en 2023.

Había una ilusión grandísima por que 2022 fuese el de la recuperación, pero con el imprevisto de la guerra de Ucrania, ha habido que esperar. Creemos que la recuperación llegará en 2023.

A la inestabilidad que provoca el conflicto bélico en suelo europeo se suma una coyuntura de alza en los precios, que no ayuda al negocio…

Sube todo, y esto retrae una barbaridad. Repercute a los ciudadanos y nos afecta a nosotros porque nos están subiendo todos los insumos: la luz, el gas, la carne, el aceite, etc. Consumimos, lógicamente, mucha energía. Hemos de tener iluminadas todas las zonas de los hoteles y hemos de proporcionarles a los clientes calefacción, climatización, servicios, etc.

El turismo inglés, pese al Brexit, sigue siendo el más numeroso en el litoral malagueño.

En la Costa del Sol el turista extranjero que gana en número es siempre el inglés, que es el que hizo esta costa. No falla. Para el turista inglés, la política y el Brexit son una historia y sus apetencias personales son otra. Hemos vivido años muy difíciles, pero el inglés no renuncia a volver a la Costa del Sol. Empieza a recalar bastante también el turista francés y, cada vez más, empezamos a oír la lengua italiana. Mucho belga y mucho nórdico también.

Con la remodelación actual de El Fuerte, buque insignia de nuestra cadena, el hotel tendrá más de 250 habitaciones y cinco estrellas

Isabel, a cuenta de la guerra en Ucrania, recuerda que en la Costa del Sol hay también turistas y residentes rusos. Hay cuatro vuelos semanales directos a Málaga desde Rusia.

Una cosa es Putin y otra son los rusos. No sé cuántos rusos lo apoyarán, pero nosotros conocemos a muchos rusos que son gente buena. No tenemos por qué despreciar al conjunto por la locura de un hombre. Ese hombre tiene el corazón de piedra, y las piedras ni sienten ni padecen.

Ella es una mujer de gran corazón. Cuenta que su familia supo inculcarle, siendo niña, los valores de la solidaridad y el altruismo.

En casa me enseñaron a vivir la misericordia y a ayudar a las personas que no tienen medios. En los pueblos existía entonces "La caridad obrera" y yo acompañaba muchas veces a mi padre cuando iba a visitar a gente que no tenía absolutamente nada. A veces mi padre se fijaba en el guiso y decía: "Estos garbanzos están viudos, toma y compra algo de carne".

Mi madre tenía una caja en una ventana que daba a la calle y durante la semana iba llenándola de calderilla. Luego venían a pedir los más necesitados y, de mi casa, se iban con un puchero a las Hermanitas de la Cruz, que estaban cerca, para que les dieran un caldo. Yo nací en el 39 y los primeros años de posguerra fueron muy duros. Yo tengo grabado el recuerdo de niños famélicos como los que después hemos visto en las fotos de Biafra. He visto la necesidad muy cerca y no lo he querido olvidar nunca.

Esas vivencias son las que probablemente le impulsaron a presidir en Marbella la organización solidaria Horizonte Proyecto Hombre.

Yo creo que es muy importante recordar al ser humano, que vive en esta sociedad en la que tanto nos invitan a pasarlo bien, que hay personas que no lo pasan bien. La asociación Horizonte es un instrumento para ayudar a las personas que se han equivocado de camino.

Queremos crecer y queremos involucrar además a la nueva generación porque somos una empresa familiar

Los seres humanos nos caemos y hemos de ayudarnos a levantar. A esta asociación, que yo amo, se acercan personas que tienen problemas serios de dependencias y adicciones de todo tipo: a las drogas, al alcohol, al juego, a las nuevas tecnologías. Se trata de ayudar a la persona a recuperar su voluntad y la capacidad para vivir su vida. Eso es lo importante. Tenemos a personas en rehabilitación desde los catorce años hasta la tercera edad.

Es una filosofía educativa humanista, que incorpora los valores del Evangelio: amar a tus semejantes. Se atiende al paciente y a su familia. Contamos con psicólogos y terapeutas muy preparados. Si yo me involucré en Proyecto Hombre es porque aprendí a amar a las personas. Somos seres humanos y estamos hechos para amarnos, no para despreciarnos, no para mirar a otro lado cuando vemos una necesidad a nuestro lado. ■

Mauricio González-Gordon

González Byass

Presidente

Fotógrafo: Manolo Nebot

Preside una empresa con 188 años, 179 vinos y licores comercializados, y 165 accionistas familiares. Quizá por ello huye de los personalismos y prefiere conjugar los verbos en primera persona del plural, en alusión a la quinta generación de la familia González, a la que él pertenece. Atribuye al colectivo los éxitos que, en su etapa, viene cosechando la compañía en diversificación, sostenibilidad y exportación. González Byass está hoy presente en 110 países.

Que la compañía haya sido propiedad de dos familias diferentes durante casi siglo y medio ha forjado una cultura del entendimiento, que es una seña de identidad de la que se siente particularmente orgulloso.

Mauricio González-Gordon nació y se crió en Jerez. Estudió Económicas en Madrid y, después, un MBA en la Drucker Graduate University de California. Empezó trabajando en Cádiz para Delco, una empresa de componentes de General Motors. Después se marchó a Tres Cantos, en Madrid, para incorporarse a AT&T Microelectrónica.

De joven no tenía una vocación muy marcada y jamás pensó que algún día iba a trabajar en González Byass, pero un día le ofrecieron la oportunidad de incorporarse a la empresa familiar y no dejó pasar el tren. Entró en 1989 para llevar el control presupuestario.

Hoy habla con mucha pasión del vino.

El vino es un producto de la tierra que ha acompañado al ser humano -y ha formado parte de sus ritos- durante buena parte de su historia. Hay vestigios de la elaboración de vino desde hace ocho mil años.

La huella de mi generación en González Byass es una labor de equipo en la que cada uno desarrolla un rol sin excesivos personalismos

Mauricio González-Gordon destaca el valor histórico y cultural del vino.

En el Archivo de Indias hay documentación que demuestra que Magallanes y Elcano en la primera vuelta al mundo, de la que se ha cumplido el quinto centenario, partieron de Sanlúcar de Barrameda en 1519 con vino de Jerez a bordo. El vino ha sido un elemento de intercambio, de disfrute y de celebración. Está absolutamente ligado a la cultura occidental y nos permite compartir con los demás.

González Byass es una empresa familiar en quinta generación. Nació en 1835 de la mano de Manuel María González Ángel. Mauricio liga la longevidad de la bodega a su condición familiar.

Las empresas familiares miran más a largo plazo porque, normalmente, su objetivo es transmitir un legado a la siguiente generación. Existe un mayor vínculo afectivo entre los miembros de la familia y la compañía, aunque es verdad que esos lazos pueden derivar a veces en conflictos que hay que gestionar.

Es muy importante, para la supervivencia de la empresa, contar con unos órganos de gobierno adecuados para la administración de la empresa por parte de los familiares en cada una de las etapas de la historia. En González Byass somos ya 165 accionistas familiares y creo que hemos conseguido ese equilibrio a medida que la familia ha ido creciendo. Por eso son necesarios unos protocolos que regulen la relación entre las familias y la empresa: cómo se incorporan los familiares a la empresa, cuáles son los criterios, cómo se decide, qué servicios brinda la empresa a la familia, dónde participa la familia, etc. Esto es muy necesario y lo hemos ido haciendo a lo largo de las décadas.

Y, por supuesto, para sobrevivir al paso del tiempo, la empresa tiene que ser competitiva y rentable, y repartir dividendos.

Mauricio asume que él es el presidente, no el único dueño. Por eso ve en la cultura del diálogo una herramienta básica en su forma de gestionar la empresa.

Cada etapa tiene un responsable, pero es importante sentarse y debatir para que las decisiones cuenten con el mayor grado de consenso posible. En una empresa de 188 años, con varios miembros de la familia implicados en la administración, es esencial concebir la huella de González Byass como el resultado de una labor de equipo -no solo individual- en la que cada uno desarrolla un rol sin excesivos personalismos. Busco que mi gestión sea la tarea en equipo de nuestra generación. Y creo que hemos procurado mantener a la familia unida detrás del proyecto informándoles y haciéndoles copartícipes, con especial énfasis en la sexta generación, la de nuestros hijos. Somos una compañía con visión a largo plazo.

El hecho de que en la compañía haya sido propiedad de dos familias distintas durante 133 años nos ha ayudado a arraigar una cultura del entendimiento.

En nosotros hay también otro tipo de arraigo que nos une a los territorios y es consustancial a la elaboración de los vinos. Nuestra forma de ser está enraizada en Jerez y nos sentimos parte de una comunidad en la que desempeñamos un papel.

La historia de González Byass se conserva a través de todo tipo de documentos en el Archivo donde se desarrolla la conversación con Mauricio González-Gordon. Reunir y conservar toda la información sobre la bodega fue idea de su padre.

Queremos ser una compañía referente a nivel global en el sector de vinos y *spirits*

Una característica de los González es que no tiramos ningún papel. Mi padre se dio cuenta de que teníamos muchísima información y recuerdo que tuvo la idea de crear este Archivo. En toda la historia de la empresa nadie se había dedicado a ordenar, revisar y clasificar los documentos. Entonces se trajo a un amigo suyo, que era un marino retirado muy aficionado a la historia, y le dijo: "¿Tú nos ayudarías a ordenar toda esta documentación pasada que tenemos aquí?".

Aceptó y, al cabo de un tiempo, nos paraba y nos decía: "¡No sabéis lo que tenéis aquí! Me he leído todas las cartas y vuestro antepasado, el fundador, era un fenómeno". El Archivo nos ha permitido conocer muchas cosas de nuestro fundador, Manuel María González. Fue, en verdad, un ser excepcional. Para nosotros, aunque hayan pasado tantos años, sigue siendo una referencia muy presente.

Mauricio González-Gordon
González Byass

Que la compañía haya sido propiedad de dos familias distintas durante 133 años nos ha ayudado a arraigar una cultura del entendimiento

Con 23 años trabajaba en un banco en Cádiz que se llamaba La Santa y, probablemente, tuvo que gestionar allí documentos vinculados a barcos que salían con botas de vino. Fue así como, guiado por su espíritu emprendedor, se dijo: "Yo voy a emprender". Probó con productos agrícolas, con telas, pero se dio cuenta de que su pasión eran los vinos. En 1836, con 24 años, le escribe una carta a un amigo en Nueva York y le dice: "He hecho varios ensayos en distintas cosas, pero no encuentro negocio más bonito que los vinos y a él enteramente me quiero dedicar".

Es justo entonces cuando comienza su actividad. El momento elegido no pudo ser mejor.

Tuvo la suerte de coincidir con el mayor ciclo de crecimiento que han vivido los vinos de Jerez en su historia, un período que duró, además, los cincuenta años de su vida activa y que supo aprovechar.

Muy pronto comenzó a exportar.

Su primera incursión en el extranjero fueron diez botas con destino a Reino Unido. España estaba aún poco desarrollada desde el punto de vista de las comunicaciones y lo más probable es que en cada sitio se consumieran los vinos locales. Sin embargo, en Inglaterra llevaban mucho tiempo consumiendo el Jerez y hay incluso referencias de la época de Shakespeare. Era un vino que los ingleses descubrieron en su día y era muy conocido. Lo llamaron *sherry,* que era una adaptación al inglés de *Sherish,* el nombre con que los árabes conocían la ciudad de Jerez.

Inglaterra ha sido siempre un mercado muy vinculado a González Byass.

Una de las exigencias de este negocio es que, cuando te va bien, tienes que invertir por delante. Hay que plantar viñas, montar soleras y construir bodegas cuando aún no has vendido una sola botella. La viña tarda cuatro años y

el vino tiene que estar otros tres años envejeciendo. Esa necesidad de recursos es la que, en 1855, llevó a Manuel María González a invitar a su importador inglés, Robert Blake Byass, a participar como socio al 50%.

También sabemos por el Archivo que, en la década de 1860, el Jerez acaparaba el 19% de todo lo que España exportaba, y González Byass llegó a representar el 2% del conjunto de las exportaciones españolas. Esto da idea de lo adelantados y precursores que fueron González y Blake Byass en ese esfuerzo por crecer.

Después de Reino Unido, sus vinos empezaron a exportarse a toda Europa, incluyendo Rusia, América e incluso Asia. Aquello fue en la década de 1850. O sea que llegaban ya a tres continentes cuando todavía estaban a treinta años de la invención de la luz eléctrica.

Indudablemente ese espíritu del fundador nos ha influido a las generaciones posteriores.

Otro hito importante en la historia de la compañía fueron los inicios de la destilación a mediados del siglo XIX.

En aquella época seguramente necesitaban destilación porque, al ser el Jerez un vino generoso y fortificado, tienes que añadirle algo de alcohol. La destilación le venía bien. Brandi es una palabra que viene de *branwijin,* que significa "vino quemado" en holandés, y existía para el brandi un mercado fuera. Así que nuestro antecesor compró unos alambiques y empezó a destilar y comercializar brandi. Es a partir de ahí que nacen marcas como Soberano y Lepanto que hoy siguen acompañándonos y que forman parte con orgullo de nuestra historia.

El fundador tenía un tío que se llamaba José María Ángel y Vargas, que era Pepe, el famoso tío Pepe…

Era un hermano de su madre que sabía elaborar vinos y tenía una cierta experiencia en un tipo de vino concreto, el fino, que entonces era desconocido para la mayoría. El vino fino tiene la particularidad de que es más delicado y se desarrolla con una levadura en su superficie, que viene de la uva. Es lo que llamamos "la flor", que protege del contacto con el aire y evita que se oxide y suba de color. El tío Pepe dominaba esa crianza y ambos empezaron a elaborar vino fino que marcaban en la bodega como "Soleras de Tío Pepe". "Solera" es la manera de llamar aquí al conjunto de botas.

Ese vino fino, tan singular, pálido y delicado, comenzó a ser conocido en la zona, y es a partir de 1855, cuando ya hay constancia del embarque de seis botellas etiquetadas con el nombre de "Tío Pepe" para su entrega al gobernador de Gibraltar.

Internacionalizar es participar en la distribución fuera de España, pero también elaborar vinos en otros países, como México o Chile

La historia de ese icono encuentra uno de sus hitos en 1935, ya en el siglo XX, cuando el llamado entonces jefe de Propaganda de González Byass vistió a la botella con la chaquetita roja, el sombrero y la guitarra.

Tuvieron una visión genial desde el punto de vista de lo que hoy llamamos marketing. Fue el jefe de Propaganda, Luis Pérez Solero, quien diseñó esa botella vestida que ha logrado sobrevivir al tiempo. Hay fotos de 1935 y 1936 de plazas de toros como la de Jerez o la de Valencia en las que ya aparecía ese icono. Después acabó llegando a la Puerta del Sol y forma parte de nuestro imaginario colectivo.

Fue una de las primeras marcas registradas en nuestro país. Tío Pepe, todo un símbolo de la madrileña Puerta del Sol, se ha convertido en historia viva de nuestra cultura y de la marca España.

Cuando se desmontó el letrero de Tío Pepe de la Puerta del Sol para reparar el edificio del Hotel París, hubo una reacción del pueblo madrileño que nos impresionó. No quisimos hacer ruido, pero hubo numerosas muestras de afecto hacia la marca que nos llenaron de orgullo. La gente recordaba el cartel ahí toda la vida y se había convertido ya en parte del paisaje urbano.

La constitución del Centro de Investigación y Desarrollo Enológico (CIDE) supuso, a mediados del siglo XX, un impulso a la innovación.

Mi padre había pasado un tiempo estudiando Enología en la Universidad de Davis, en California, y se dio cuenta de que allí no estaban haciendo muy buenos vinos, pero estaban investigando mucho. Él pensó: "esta gente, con el tiempo, si no trabajamos en esta línea, nos van a pasar". Y entonces volvió a España y convenció al Consejo para invertir en investigación. Fue así como se trajo a un prestigioso investigador del CSIC, Justo Casas, y se montó el CIDE, que fue el primer centro privado de investigación enológica en el país. Marcó una línea de trabajo, nos dio una ventaja competitiva importante y, hoy en día, sigue con nosotros.

Mauricio González-Gordon
González Byass

Quisimos estar presentes en las principales denominaciones de origen para construir un portafolio de marcas representativo de la diversidad enológica española

Mi padre, que falleció en 2013, sigue siendo un modelo que tengo muy presente. Fue una persona de una gran humanidad, muy interesado por el conocimiento científico. Siempre trabajó por el entendimiento entre las personas en el seno de la empresa familiar. Era un gran conversador. Su conocimiento de la historia de la empresa y de los procesos del producto me ha ayudado mucho.

En 1988 la familia González compra todas las acciones a la familia Byass.

En un momento dado dijeron: "nosotros queremos hacer otras cosas, ¿por qué no vendemos el negocio?". Mi familia quería seguir, pero ellos tenían casi el 50%, y aquello era una inversión considerable. Se decidió buscar nuevos socios para ocupar el espacio que dejaban los Byass.

Entraron inicialmente los Benetton, los empresarios italianos que conocimos a través de la Fórmula 1. Nosotros patrocinábamos con Tío Pepe el Gran Premio de España en el Circuito de Jerez y ellos contaban con una escudería. Compraron el 15%, que no cubría el hueco de Byass, y estuvieron un tiempo. Posteriormente, en 1992, entra y asume la parte de Benetton hasta alcanzar el 30% International Distillers and Vintners (IDV), que fue precursor de lo que hoy se llama Diageo, una de las mayores multinacionales de bebidas del mundo.

Cinco años más tarde, IDV se fusiona con Guinness, la cervecera inglesa, en un cambio de control que nos da la oportunidad de recomprarles la participación. Hoy en día, el 95,7% de la compañía es de mi familia. Hay un pequeño porcentaje que mantiene nuestros distribuidores en Japón y Suiza, que llevan cincuenta años con nosotros.

La exportación es hoy capital en el modelo de negocio de González Byass.

Estamos presentes en 110 países. Una parte importante de nuestra facturación exterior está en los mercados donde tenemos comercializadoras y distribución propia, como es el caso de Reino Unido, Estados Unidos y México.

En 2016, González Byass compra Veramonte en Chile y, en 2017, Pedro Domecq en México, dos países por los que la empresa apuesta fuerte.

Nuestra personalidad está enraizada en Jerez y nos sentimos parte de una comunidad en la que desempeñamos un papel

La decisión de invertir en bodegas fuera de España responde a que, por una parte, queríamos enriquecer nuestro portafolio de marcas con orígenes complementarios en un mercado cada día más global y, por otro lado, buscábamos masa crítica que nos ayudara a montar distribuidoras en mercados que consideramos estratégicos. La compra de Veramonte, en Chile, también nos ayuda a reforzar González Byass USA, que había empezado dos años antes como empresa comercializadora. En México ya teníamos una pequeña distribuidora porque creíamos que era un mercado con potencial, pero la adquisición de Pedro Domecq nos ha convertido en la quinta comercializadora de bebidas de este país.

La bodega mira también a otros países del mundo.

La globalización ha hecho posible que los distribuidores tengan muchísimas marcas y opciones. Eso es lo que nos llevó a montar distribución propia en otros mercados. Hay algunos como Alemania, Polonia, Brasil, Canadá, China o Japón, que vemos muy interesantes, pero que todavía no tienen la masa crítica suficiente, el volumen, que justifique tener allí una estructura de personas. Son mercados prioritarios para González Byass y donde no descartamos algún día montar una estructura propia.

El enoturismo es estratégico para la compañía; nos visitan 300.000 personas al año

Unas veces González Byass crece creando bodegas, como Finca Constancia, en Toledo, pero otras veces opta por un crecimiento inorgánico.

Nuestro objetivo era estar presente en las principales denominaciones de origen españolas para construir un portafolio de marcas y orígenes representativo de la diversidad enológica de nuestro país, que es amplia y rica. Y esa meta la hemos ido cubriendo poco a poco. Unas veces con crecimiento orgánico es decir, partiendo de cero, y otras, comprando marcas ya establecidas. En unos casos hemos encontrado oportunidades de inversión, como en Viñas del Vero, en 2008; Pazos de Lusco, en 2016, o Dominio Fournier, en 2019. Y en otros, no se daba la oportunidad y hemos empezado de cero, como en Finca Moncloa, en 2001, o Beronia Rueda, en 2015.

La innovación es una de las constantes vitales de González Byass.

Siempre estamos trabajando en nuevas bebidas para elevar el potencial de cada bodega. Acabamos de presentar en México una ginebra hecha en

Oaxaca, con notas de agave que le dan un toque mexicano en un mercado local muy importante para nosotros. Luego trabajamos en varias líneas: nuevos vinos orgánicos (el 25% de nuestras viñas son orgánicas); vinos bajos en alcohol o en calorías y formatos versátiles, como Croft Twist, que se elabora en botella y en lata. También innovamos en gama alta. Finca Moncloa, por ejemplo, presentó recientemente un monovarietal de Tintilla de Rota.

Hoy se bebe menos vino que antes, pero se valora más su calidad.

Las empresas familiares miran más a largo plazo porque su objetivo es transmitir un legado a la siguiente generación

En España el consumo de vino, en volumen, viene decreciendo desde los años ochenta. Aunque, en parte, se ha ido compensando porque cada vez se consume vino con mayor calidad. Sin embargo, a partir de 2016, hubo una inversión de esta tendencia y empezó a crecer ligeramente el consumo en España. De pronto llegó la pandemia, en 2020, y aquella tendencia se frenó de forma abrupta, pero en 2021 empezamos ya a ver, otra vez, la recuperación.

En lo peor de la pandemia, el cierre del canal horeca hizo mucho daño al sector del vino y González Byass lo notó.

2020 fue un año muy duro. En el mercado español sufrimos mucho porque nuestra exposición a la hostelería es del entorno del 70%. Sin embargo, en el Reino Unido, donde estamos más focalizados en los grandes supermercados, llegamos incluso a crecer ese año. Contar con el 73% de la facturación fuera de España, junto a una reacción ágil de nuestros equipos, hizo que nuestros ingresos cayeran solo un 9,8% y que nos mantuviésemos en resultados positivos.

El Jerez se comportó excepcionalmente bien. Confluyeron dos circunstancias: el resurgir de la categoría, que ya estábamos sintiendo antes de la pandemia, y el hecho de que se pasó mucho tiempo en casa, lo que favoreció su consumo especialmente en mercados como el británico, pero también el español.

Por categorías, el confinamiento favoreció más a los vinos, quizá porque fue habitual compartir en familia una botella para alegrar la vida en esa etapa tan complicada. Las bebidas espirituosas se consumieron menos. Y los espumosos, más vinculados a la celebración, también sufrieron.

La pandemia, por razones obvias, impulsó la venta *online*. La digitalización es actualmente una prioridad para todas las empresas; también para las que, como González Byass, tienen casi dos siglos de andadura.

Hace cinco años decidimos que había que hacer un esfuerzo en lo digital para mejorar nuestra comunicación con los consumidores, atendiendo a sus intereses. El *e-commerce* en el sector del vino creció mucho durante la crisis de la COVID-19. En la Unión Europea representa el 7%; en Reino Unido, el 10%; en Latinoamérica, el 12%. Empieza a ser un canal de compras relevante. Y la gente lo utiliza para informarse, aunque después acabe comprando por otro canal. Es un escaparate fundamental. Nuestra comunicación, antes de la pandemia, era un 30% *online* y ahora es un 60%-70%.

La sostenibilidad medioambiental es otro de los grandes ejes de actuación de la compañía.

Cuando conocimos los informes del Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático, comprendimos que había que actuar. Predecían que zonas que llevaban elaborando vinos miles de años podían dejar de ser aptas en un plazo de cincuenta años. En 2014 lanzamos la iniciativa "*5+5 Cuidando el Planeta*", en referencia a las medidas que venimos tomando las cinco primeras generaciones para permitir que las cinco que vienen detrás puedan continuar con la actividad. Empezamos a medir la huella de carbono para reducirla y comenzamos a trabajar en una serie de campos: consumo de energía, uso de energía renovable, consumo de agua, emisión de residuos, agricultura sostenible, ecodiseño y trabajo con proveedores.

Hemos reducido la huella de carbono en los últimos años, y tenemos el objetivo de reducir las emisiones un 55% en 2030. Hoy día contamos con seis energías renovables dentro de la empresa: solar, fotovoltaica, aerotermia, geotermia, calderas de biomasa e hidrógeno verde. Ahora estamos acabando el montaje de diez parques fotovoltaicos entre España y México, que van a

Cuando se desmontó el letrero de Tío Pepe en la Puerta del Sol para reparar el Hotel París, hubo una reacción del pueblo madrileño que nos impresionó

cubrir prácticamente un tercio del consumo de energía eléctrica que requieren nuestras bodegas.

La sensibilidad por el entorno es una de las tres grandes huellas que deja la generación que encarna Mauricio González-Gordon. Las otras dos son el esfuerzo por mantener a la familia unida detrás del proyecto y la concepción de un negocio que ha dado un salto importante en diversificación e internacionalización.

Entendemos la internacionalización como la participación en la distribución fuera de España, en otros mercados importantes, pero también con la capacidad de elaborar vinos en otros países como Chile o México. Cuando nuestra generación tomó las riendas, prácticamente todos vivíamos en España y viajábamos de forma esporádica a los distintos mercados. Hoy, de las 960 personas que conformamos el equipo de González Byass, el 35% vive en el extranjero, en diez países diferentes. Gestionamos 23 empresas y alrededor de 150 marcas de vinos y licores.

Mauricio González-Gordon tiene claras las metas que persigue la compañía que preside.

Queremos ser una compañía referente a nivel global en el sector de vinos y *spirits.* Buscamos que un mayor número de marcas nuestras tengan una presencia global. Hoy en día, Tío Pepe, Beronia y The London Nº1 son las que más presencia tienen. Y queremos incrementar las ventas de nuestras gamas altas en un 40% de aquí a 2024.

Y el enoturismo va a más…

Es estratégico para la compañía. Nos visitan 300.000 personas al año. Empezamos aquí, en Jerez, en 1992, y queremos llevar la experiencia acumulada a todas nuestras bodegas.

En su tiempo libre, Mauricio González-Gordon siente atracción por la naturaleza.

Me gusta el campo y me gusta la mar. Navegar a vela es una de mis mayores pasiones. Me encanta descubrir sitios nuevos y recónditos, y hacerlo además con la familia y los amigos. Para mí es una forma fantástica de desconectar de lo cotidiano.

Últimamente le dedico también tiempo a la bicicleta, que me divierte mucho. Vas con amigos, haces turismo, disfrutas de la gastronomía y, a la vez, haces deporte. Hace poco tiempo hicimos el Camino de Santiago. Lo disfruto mucho. ■

Agustín Gregori

Grefusa

Consejero delegado

Fotógrafo: Fernando Bustamante

Rodeado de pipas, Gublins, Papa Delta y Grefusitos nos recibe en su despacho para contarnos, con una sonrisa, qué planes tiene para hacer crecer a la compañía. Sus palabras destilan una pasión por la calidad y el marketing que ha catapultado a la empresa a cifras récord de facturación. Hoy, una de cada tres bolsas de pipas que se consumen en España, y casi la mitad de las bolsas de maíz tostado, son de Grefusa. Una compañía valenciana que vende más de 300 millones de bolsas al año.

Agustín Gregori, representante de la tercera generación familiar, tiene muy presente en el día a día el legado de su padre y de su tío, gemelos homocigóticos, iguales físicamente. De su padre, también llamado Agustín, ha heredado la obsesión por la excelencia, y de su tío Alfredo, la pasión por innovar. Se emociona al hablar de su familia.

No es un empresario al uso. Siente una profunda atracción por el arte y hubo un tiempo en que se planteó seriamente estudiar Bellas Artes. Al final, estudió Ciencias Empresariales, pero siempre se le ha dado bien dibujar y esculpir. Asegura que la constante creatividad que imbuye a Grefusa le ha permitido satisfacer su vena creativa.

Lo mío es crear, y he encontrado la posibilidad de crear dentro del negocio. Crear es arriesgar y hacer cosas nuevas que no se hacían antes.

Cuenta Agustín Gregori que la asunción de riesgos va aparejada a las historias de éxito. La trayectoria de Grefusa lo demuestra.

Uno de nuestros valores es que "nos atrevemos". Hacemos muchas cosas y preferimos equivocarnos por hacer que por no hacer nada. Es una filosofía que hemos recibido como legado de la anterior generación. En Grefusa alentamos a las personas que trabajan aquí a que, si creen en algo, se atrevan. Saben que

Primero fueron los Grefusitos, luego vinieron los Gublins, Papa Delta y, más tarde, el Piponazo. En la etapa de mi tío Alfredo el último gran éxito fue MisterCorn

les vamos a apoyar. Si nos equivocamos, intentaremos aprender del error. Pero nos gusta ser atrevidos.

El nombre de Grefusa proviene de José Gregori Furio, el abuelo de Agustín, que allá por 1929 empezó a vender frutos secos a granel en Alzira.

Mi abuelo era un comerciante. Distribuía frutos secos y legumbres en crudo y quiso distinguirse por la calidad. Con el tiempo se especializó en el cacahuete, concretamente, en una variedad autóctona de la zona que es el *cacau del collaret,* que antes se cultivaba mucho en Valencia.

En los años cincuenta comenzó a importarse fruto seco y mi abuelo no supo adaptarse. El negocio empezó a ir mal y estuvo al borde de la quiebra. Mi padre ya trabajaba entonces con él, pero ante las dificultades que atravesaba la empresa mi tío Alfredo dejó su trabajo y se incorporó al negocio familiar para salvarlo.

En los años sesenta los dos hermanos iniciaron una nueva etapa en la que decidieron tostar frutos secos en un horno que tenían sus abuelos maternos.

El negocio empezó a prosperar con la segunda generación. Nuestro cacahuete era de calidad no solo por la materia prima sino también por el proceso de tostado y fritura. En Grefusa fuimos los primeros, por ejemplo, en meter los frutos secos en tarros de cristal. Rescatamos productos como el pan de higo y lo vendimos con marca. Las pipas se vendían entonces a granel y nosotros las envasamos. Fuimos pioneros en muchos aspectos y la empresa comenzó a crecer. Tuvimos una evolución tremenda.

Un desarrollo que encontró un serio obstáculo en forma de desgracia en 1982. La empresa sufrió en sus propias carnes la "pantanada de Tous".

Ese año se rompió la presa. En las instalaciones que teníamos, a escasos 500 metros de las actuales, entró agua hasta una altura de cinco metros y medio. Todo se inundó: las líneas de producción, los *stocks*. Todo quedó bajo las aguas.

Los últimos en abandonar la fábrica fueron mi padre y mi tío. Fueron subiendo de planta y cuando ya estaban arriba del todo, llegó un momento en que tuvieron que romper el tejado para subir al techo. No sabían si el agua iba a seguir creciendo y los engulliría. Durmieron en el tejado de la nave y, al día siguiente, los rescató un helicóptero. La familia lo pasó muy mal. Desconocíamos si habían muerto. Yo aún tengo el olor del barro metido en la nariz.

Agustín Gregori se emociona al recordarlo. Alguna lágrima se le asoma en los ojos.

Soy de lágrima fácil. Cuando hablo de la familia me emociono con facilidad. Todo acabó destrozado, pero en una semana estábamos de nuevo en marcha. Mi tío y mi padre se movilizaron para traer enseguida grupos electrógenos y no se despidió a nadie. Las personas, siempre tan importantes, lo dieron todo para sacar adelante la fábrica.

De la mano de su tío Alfredo Grefusa da un giro de 180 grados en su estrategia en 1986.

Grefusa vende en el mercado más de 300 millones de bolsas al año de diferentes productos

A mediados de los años ochenta empezaba a desarrollarse el canal de alimentación moderna a través de hipermercados y mi tío tuvo el convencimiento de que el fruto seco terminaría en manos de las marcas de distribución. Lo alucinante es que mi tío diseñó un plan para cambiar de actividad, abandonando los frutos secos y comenzando a producir *snacks*. A mí, aún hoy, me sigue pareciendo sorprendente.

En 1986 facturábamos 400 millones de pesetas y únicamente en máquinas para producir *snacks* se invirtieron 600 millones de pesetas. En solo dos años, el negocio se transformó totalmente.

Las palabras de Agustín Gregori denotan una indisimulada admiración por el hermano gemelo de su padre.

Mi tío Alfredo es un comercial nato. Siempre ha dicho que el día que se muera quiere que en su lápida ponga: "Alfredo Gregori, comercial". Mi padre es mucho más conservador y con aquel cambio estaba muy asustado. Recuerdo que ni dormía. A veces me pregunto cómo lograría mi tío convencer a mi padre de un movimiento así y de cómo lograría convencer también a los bancos para que prestaran el dinero. Es alucinante.

Agustín Gregori
Grefusa

Los dos hermanos eran muy diferentes, pero complementarios, y lo siguen siendo.

Mi tío se decantaba por el marketing, mientras que mi padre por la fábrica y la calidad. Eran muy diferentes, pero complementarios. Mi tío era muy innovador; mi padre, muy conservador. Los he conocido así toda la vida. De su contraste han salido a menudo decisiones equilibradas.

Con estos mimbres, ambos iniciaron una nueva etapa con productos como los Gublins y los Papa Delta, que siguen siendo hoy productos líderes, y fue un éxito tremendo. Luego vino Grefusito, nuestra mascota, y, más tarde, volvimos a las pipas, a las que pusimos marca con El Piponazo cuando nadie lo hacía. Tuvimos una época de desarrollo fantástica.

Mi tío diseñó un plan para abandonar los frutos secos y producir *snacks*. En 1986 facturábamos 400 millones de pesetas; en 1994, 4.000 millones

Ese gran cambio pasaba por dirigirse al público infantil y juvenil con precios asequibles…

25 pesetas por bolsa. Me pareció una idea fantástica. Al entrar en *snacks* y buscar a niños y jóvenes decidieron hacerlo con un formato de 25 pesetas, una moneda de cinco duros, como unidad monetaria. El coste en materias primas y los procesos de producción se adaptaron con el fin de que los productos saliesen a la venta por ese precio.

El crecimiento fue fulgurante. En 1986 facturaban 400 millones de pesetas; en 1994, 4.000 millones.

Se apostó por el canal impulso y por un modelo de distribución que, aún hoy, sigue siendo una de nuestras mayores fortalezas. Mi tío, que era un genio, diseñó

un sistema basado en una especie de franquicia de distribución. Que el producto esté disponible y visible en muchos sitios ha sido parte esencial de nuestra marca.

El mensaje a los detallistas era claro: "Tú confíame un espacio y yo te coloco un expositor". No te voy a vender este producto o aquel. Déjame que yo gestione ese espacio. Si algo no se vende, lo sustituiré por otro artículo que se venda más. Si algo se vende, ampliamos su visibilidad para maximizar ventas. Fue así como logramos la confianza del detallista.

Ese modelo lo desplegaron con productos que, a menudo, cautivaron al mercado.

Los primeros fueron los Grefusitos, luego vinieron los Gublins, Papa Delta y, más tarde, El Piponazo. En la etapa de mi tío Alfredo el último gran éxito fue MisterCorn. En un momento en el que el maíz frito iba a cinco pesetas en envases transparentes, nosotros sacamos la gama MisterCorn, lo vestimos de negro –parecía más un bombón o un café– y lo pusimos a 15 pesetas. Cuando íbamos a venderlo, los distribuidores decían: "Es imposible que se venda, es carísimo; la competencia vende a cinco". "Ya, pero es un producto fantástico, no tiene nada que ver", les decíamos. Y, efectivamente, el producto no se vendía. Fue entonces cuando a mi tío se le ocurrió la brillante idea de hacer degustaciones gratuitas para que el público lo probase. Hicimos veinte millones de pruebas gratuitas y la gente empezó a ir a las tiendas buscando MisterCorn.

Algo similar ocurrió en los años noventa con El Piponazo, que salió al mercado a 100 pesetas cuando el paquete de pipas de la competencia costaba 25. La pipa de Grefusa tenía además una singular procedencia…

Había unas variedades de pipa en Israel y se hicieron una serie de pruebas con uno de los productores. Se desarrolló una semilla que fuera más fácil de pelar en la boca, más quebradiza, que tuviera un tamaño ideal y un sabor mejor que todas las pipas que existían. A partir de un híbrido sin manipulación genética nació El Piponazo y monopolizamos la cosecha de pipas en Israel.

Nuestro objetivo es liderar los *snacks* y los frutos secos en España, Portugal e Italia y ser un *player* relevante en *snacking* saludable en toda Europa

Nos dijeron: "Mientras seáis capaces de absorber la cantidad de producto que elaboramos, el producto será solo para vosotros". Es una pipa *premium* y durante varios años no dábamos abasto. Israel no era capaz de producirnos bastantes pipas…

Queremos entrar en el mercado italiano mediante la adquisición de una empresa que ya funcione y crezca

Cuenta Agustín Gregori que en lo más duro de la pandemia alcanzó niveles que jamás antes habían conocido.

La gente se quedó en casa a ver series de televisión y se disparó el consumo de pipas. En 2020 la categoría aumentó un 18%. En Grefusa crecimos en cuota de mercado y las pipas llegaron a representar el 38% de nuestras ventas. Logramos siete millones de euros por encima de lo que habíamos planificado. Tras la pandemia, las cifras han sido cercanas, lo que indica que el consumo de pipas se ha mantenido. Es uno de los alimentos que más placer proporciona en el mundo por menos dinero.

En el segmento de pipas, Grefusa acapara el 30% de la cuota del mercado con marca.

Con El Piponazo hemos sido los primeros en crear pipas de mayor calidad para adultos y, con Pipas G, fuimos los primeros en sacar sabores como Tijuana, tratando de llegar al consumidor más joven. Somos líderes en la categoría.

En maíz, su porcentaje es aún mayor.

Ahí tenemos una cuota cercana al 50%. El maíz frito es algo muy tradicional en España, pero antes era muy duro y la gente, cuando se hacía mayor, abandonaba su consumo porque peligraba la dentadura. Con la marca Mister-Corn, gracias a una materia prima y un proceso diferentes, sacamos el maíz más tierno y crujiente del mercado. Gracias a ello hemos ampliado la base y la edad de los consumidores.

Los datos de facturación avalan la trayectoria de Grefusa en los últimos años.

Venimos creciendo. En 2018, fue de 117,5 millones; en 2019, 130,5 millones; en 2020 nos quedamos en 129. En 2021, superamos ampliamente los 130 millones hasta alcanzar los 136 millones de euros en facturación y en 2022 sobrepasaremos los 150 millones de euros.

Agustín Gregori
Grefusa

Con Piponazo fuimos pioneros en crear pipas de mayor calidad para adultos, y con Pipas G fuimos los primeros en sacar sabores para el consumidor más joven

Grefusa vende en el mercado más de 300 millones de bolsas al año de diferentes productos.

Lo que más vendemos son pipas, *snacks*, maíz y aperitivos saludables, por ese orden. Más que de categorías, preferimos hablar de marcas. Hemos hecho un esfuerzo de concentración de marcas y, en España tenemos ahora tres: Grefusa, con los *snacks* y las pipas; MisterCorn, con el maíz y los mixes con frutos secos, y Snatt's, que es el *snacking* saludable para aquellos que quieren cuidarse sin renunciar al placer del mejor sabor.

Agustín Gregori enfatiza el carácter saludable de sus alimentos.

Los cereales y los frutos secos, que son nuestras materias primas principales, están en la base de la pirámide de alimentación. Además de utilizar los mejores ingredientes, los procesamos lo mínimo posible para que perfectamente puedan formar parte de una dieta equilibrada. Tenemos un compromiso nutricional con el consumidor.

En 2018, Grefusa alcanzó una alianza estratégica con la alemana Intersnack, que es líder europea en *snacks* y que les está abriendo nuevos horizontes.

De su mano aspiramos a crecimientos aún más grandes. Es una empresa familiar en sexta generación que conocíamos desde hace mucho tiempo, que admiramos, que tiene una gran visión a largo plazo y con la que nos complementamos a nivel de negocio porque ellos son líderes en Europa, pero no están presentes en España, Portugal e Italia. Nosotros estamos en España y en Portugal, y queremos estar en Italia. Ellos juegan en otra liga, son líderes en las categorías más grandes (patatas fritas, frutos secos nobles, tortilla *chips*).

Gracias a la alianza que firmamos, funcionamos como si fuéramos parte de su grupo. Ahora vamos a empezar a vender en España y Portugal productos de Intersnack que son líderes en Europa, y ellos van a comenzar a vender productos de Grefusa en los mercados europeos. Además, estamos en proceso de

Ahora podemos entrar en frutos secos, en patatas fritas, en palomitas y en algunos *snacks* como la tortilla *chips*

búsqueda para adquirir una empresa en Italia. Queremos entrar en el mercado italiano sobre la base de una compañía que ya funcione y crezca. Buscamos adquisiciones tanto en Italia como en España porque queremos crecer.

Grefusa quiere replicar en Italia el modelo que ha desarrollado en Portugal, donde han comprado la compañía Frutorra.

De joven lo último que yo quería era trabajar en la empresa de mi padre

Cuando cerramos la alianza con Intersnack, lo primero que hicimos fue adquirir Frutorra, la compañía líder en frutos secos de Portugal, con lo que reforzamos nuestra complementariedad. Grefusa hace pipas y maíz, pero no el resto de frutos secos. Hemos comprado el 70% de la empresa. En Portugal venderemos *snacks* que producimos en Grefusa y aquí venderemos los frutos secos que producen en Portugal.

Además, para impulsar el propio mercado nacional de frutos secos, en 2023 hemos inaugurado una nueva fábrica centrada en la producción de este producto que nos permite la separación de alérgenos. Los frutos secos son un segmento en pleno crecimiento en el que podemos aportar numerosas ideas y seguir innovando.

La empresa afronta su futuro con grandes expectativas que Agustín Gregori no oculta.

A raíz de la alianza con Intersnack, queremos disputar otra liga. Estábamos en una división en la que jugábamos en categorías pequeñas –en las que somos líderes– y ahora nos vamos a atrever a entrar en categorías más grandes. Me refiero a segmentos de mercado en los que hay líderes muy potentes, multinacionales muy asentadas. Ahora podemos entrar en frutos secos, en patatas fritas, en palomitas y en algunos *snacks,* como tortilla *chips.* Solos no hubiéramos entrado, pero Intersnack es número uno en esas categorías en muchos países de Europa, por lo que ahora nos adentramos en otros mercados teniendo el producto, teniendo el *know how* y teniendo las marcas.

Agustín Gregori quiere innovar en la categoría de frutos secos a partir de la experiencia ya adquirida.

Queremos hacer lo mismo que hicimos con las pipas. Las pipas eran una categoría aburrida y que estaba quedándose anticuada. No estaban de

moda. Nosotros conseguimos revitalizar el mundo de las pipas. Pensamos que con los frutos secos y los *snacks* –que mueven 600 millones en España– sucede lo mismo. Son categorías en las que creemos que se puede innovar mucho.

Agustín Gregori sabe bien qué persigue la empresa y cómo desea que el mercado reconozca a Grefusa.

Queremos ser líderes en *snacks*, pipas y frutos secos en España, Portugal e Italia y, además, ser un *player* relevante en *snacking* saludable en toda Europa. Ese es nuestro objetivo.

Frecuentan la conversación los valores que la tercera generación, la suya, ha heredado de la su padre y su tío.

En la empresa familiar los valores se transmiten de generación en generación. Hay formas de entender la vida y el negocio que han llegado de mi abuelo: el amor a la familia, cumplir la palabra dada y el empeño por el trabajo bien hecho.

Cada generación tiene unas características y unos retos diferentes. A nosotros, nos ha tocado avanzar en profesionalidad, transparencia y buen gobierno de la empresa.

El vínculo de Agustín con Grefusa arranca en la infancia.

Mi relación con la empresa se remonta a los años en que, de niño, veía a mi padre levantarse siempre a las cinco de la mañana para ir a trabajar, llegar a casa muy tarde y siempre con preocupaciones. Mi siguiente contacto, ya de adolescente, fue cuando suspendí matemáticas en BUP y mi padre me mandó todo el verano a trabajar a la empresa, levantándome de madrugada para cargar camiones con sacos de 25 kilos o cambiarles el agua a los altramuces en salmuera.

De la mano de Intersnack, que son líderes en Europa, aspiramos a crecimientos aún más grandes

A esas alturas de mi vida, lo último que yo quería era trabajar en la empresa de mi padre. Quizá por eso me esforcé mucho más en los estudios, me licencié en Empresariales y me especialicé en finanzas. Era lo que más me gustaba porque yo tenía una cierta habilidad comercial y de comunicación. Tras hacer

un máster, me salieron prácticas en una empresa inmobiliaria y, poco después, un trabajo de financiero en Londres. Estaba encantado.

Fue entonces cuando, un día, me llama mi padre y me dice: "Agustín, ¿cómo vas? Tienes que venir". "Papá, no voy a ir", contesté. "Me ha salido un trabajo y quiero seguir aquí; quiero probarme a mí mismo, no voy a ir", insistí. "El negocio está creciendo", me decía él. Recuerdo que le contesté: "lo último que quiero es ir a trabajar a Grefusa". Ahí acabó la conversación.

Dos días después, se presenta mi tío en Londres.

– ¡Menudo disgusto le has dado a tu padre!
– Disgusto ninguno. Me dice que vaya a la empresa y yo no quiero ir a Grefusa.
– ¿Y tú qué quieres?
– Quiero probarme a mí mismo. He estudiado finanzas y quiero desarrollarme en el área comercial y de marketing.
– ¡Hombre, pero si eso es lo mío!

Y ahí empieza a contarme que en Grefusa tienen un proyecto con el que puedo aprender mucho y desarrollarme en esta área.

– Es que no me apetece volver y ser el hijo de papá…
– Eso se arregla enseguida. Empiezas en el área comercial y te damos una zona que esté muy lejos y nadie se va a enterar de que trabajas en Grefusa. Te garantizo que en todos los viajes vas a ir conmigo y vas a aprender un montón.

Lo de aprender con mi tío, que era el presidente de la empresa y había sabido hacer un negocio de éxito, me tentaba. Al final me convenció y me asignaron la zona del Campo de Gibraltar.

Al romperse la presa de Tous, el agua alcanzó en la fábrica cinco metros y medio de altura. Mi padre y mi tío pasaron una noche en el tejado. No sabíamos si habían muerto

En la empresa familiar los valores se transmiten de generación en generación. Hay formas de entender la vida y el negocio que provienen de mi abuelo

Y allí conoció el negocio y aprendió a amar a Grefusa.

Pude aplicar con el distribuidor todo lo que sabía. Desde mejorar la organización de las rutas hasta los sistemas de incentivo a los vendedores, pasando por cómo mejorar los *stocks* o los pedidos a fábrica.

Agustín Gregori convirtió aquel pequeño distribuidor en el que mayor crecimiento obtuvo ese año y progresivamente le fueron ampliando las zonas hasta nombrarlo más tarde jefe de Ventas.

Asumí entonces también las delegaciones que tenía Grefusa que perdían dinero, para reconvertirlas al modelo de distribuidor.

Después de seis años de trabajo intenso, a finales de los años 90 le asignaron también la dirección de Marketing.

Yo había aprendido todo de mi tío y he disfrutado mucho con él, pero ahí, como él en realidad era un director comercial, empezamos a chocar más. Llegó un momento en que no veíamos las cosas igual y, en las Navidades del año 2000, le dije a mi padre que no le dijera nada a mi tío, pero que tenía diferencias con él y que iba a dejar la empresa.

Al día siguiente, llego a las seis y cuarto de la mañana a Grefusa y me dicen: "Tú tío te está esperando". Me preguntó qué había hecho él, me dijo que le había decepcionado, que confiaba en mí y que se planteaba seriamente vender la empresa. "¡Qué tontería!", le dije. Pero iba en serio. De hecho, llegaron a venir empresas para la valoración. Llegó un momento en que nadie era capaz de convencerle de otra cosa que no fuese vender.

Hasta que, un día, me llamó de nuevo y me dijo: "Agustín, le he estado dando vueltas. Yo tengo ya 64 años y creo que te voy a dar la oportunidad de que seas el director general de la empresa. Si lo haces bien, yo voy a disfrutar ya de la vida, que es lo que quiero. Y si lo haces mal, volveremos. ¿Aceptas?"

Así es como Agustín Gregori tomó las riendas de la empresa, con el encargo de profesionalizarla, montar un Consejo de Administración y desarrollar un protocolo familiar.

Empecé a devorar libros sobre consejos de administración. Le pedí al director de Recursos Humanos entrevistas con empresas familiares de todos los perfiles y fui, poco a poco, desarrollando una estrategia familiar.

El primer proyecto genuinamente suyo fue el de Pipas Tijuana.

El desafío era añadir sabor a las pipas. Yo me decía: "Esto nos tiene que funcionar" porque, si no, yo me tengo que ir. Fue mi primera innovación al tiempo que avanzábamos en la creación de un consejo de administración. Los primeros consejeros independientes que tuvimos fueron espectaculares: Eduardo Baeza, Marcos de Quinto, que llegó a ser vicepresidente mundial de Coca-Cola, etc.

A cuenta de los consejeros independiente, una vez mi padre puso el grito en el cielo y me preguntó: "Agustín, ¿me estás diciendo que venga alguien de fuera a votar y que su voto valga igual que el mío, que tengo el 44% de la empresa?". "Sí", le contesté. Al final, le convencí.

La etapa de Agustín Gregori y la tercera generación está siendo la de la aceleración del crecimiento. La aspiración de abrir nuevos horizontes es hoy una constante en Grefusa.

Estoy convencido de que lo mejor está por venir. Estamos poniendo todos los ingredientes para hacer algo mucho más grande y potente. Somos muy buenos innovando y comercializando, y creo que tenemos aún mucho que decir en el mundo del *snack* de cereales y en la producción de frutos secos.

En 2008 apostamos por los *snacks* saludables. Fue algo atrevido e innovador, pero creo que es la vía de futuro con más posibilidades para la empresa.

A su faceta comercial, Agustín Gregori suma, en lo personal, otra pasión: el arte. Siempre se le ha dado bien dibujar y esculpir.

Antes de estudiar Empresariales me planteé seriamente estudiar Bellas Artes. Siempre me ha gustado el mundo artístico. Y buena parte de esa pulsión he podido desarrollarla en la empresa. La creatividad está muy relacionada con la innovación y el marketing.

Otra de sus aficiones es también extraordinariamente creativa: la cocina. Tiene incluso algunos premios en concursos de paellas.

La gastronomía me apasiona. Me gusta cocinar y disfrutar de comer con los amigos y con la familia. Cocino de todo y me gusta experimentar. Cuando empezamos con los horneados, hice algunas recetas en casa probando cosas surrealistas y algunas fueron bien. Lo que me gusta es crear, hacer cosas nuevas, y Grefusa me ha brindado la posibilidad de crear. ■

Luis Hernández

Grespania

Presidente

Fotógrafo: Manolo Nebot

Amante del mar y bisnieto del hombre que montó la primera fábrica de azulejos en Alcora, estudió Ingeniería Industrial y en 1976, después de años con distintas responsabilidades en Siemens y Banco Urquijo, fundó Grespania.

Su padre, propietario de Azulejos Sanchís, confió en él y apoyó su proyecto para crear una nueva empresa más moderna en producto y más ambiciosa en el campo de la exportación. En la actualidad, la cerámica de Grespania se vende en casi todos los países del mundo.

El sector cerámico español es fuerte y está muy bien considerado en el mundo, pero en el actual contexto de crisis e inflación, Luis Hernández detecta amenazas evidentes. La actividad despega, pero la subida de los costes impide que crezca la rentabilidad.

En el plano personal muchos desconocen que Luis Hernández es un regatista de competición. El amor que siente por el mar ha alimentado, toda su vida, su pasión por las regatas. Empezó con un bote de remos cuando tenía trece años, pasó luego a la vela ligera y después a la vela de crucero. Su barco ha estado presente, entre otras citas, en la Copa del Rey y en la Copa de España.

En la familia de mi padre había marinos de guerra. Nací en Castellón y siempre he sentido pasión por el mar. Contemplé incluso la posibilidad de ser marino, como mis tíos, pero no lo hice porque luego, tras una ejecutoria militar brillante, todos acababan en el ministerio, en Madrid. Eso me generaba un cierto escepticismo.

Al principio mi vocación no estaba muy definida, pero pronto me incliné por la Ingeniería Industrial. En mi familia había ya una tradición cerámica. Mi

Mi bisabuelo montó la primera fábrica de azulejos que hubo en Alcora a finales del siglo XIX

bisabuelo montó la primera fábrica de azulejos que hubo en Alcora a finales del siglo XIX y esta actividad encontró continuidad con mi abuelo, primero, y con mi padre y mi tío, después.

Desde niño vivió muy de cerca la fabricación de azulejos. A él le gustaba.

La familia tenía una fábrica en Alcora y otra en Castellón. Recuerdo que, en mi infancia, las visitaba con frecuencia y lo pasaba bien. Mi padre siempre quería que todos los años pasase mi primer día de vacaciones en la fábrica. Daba una vuelta por toda la instalación para saludar a todo el mundo y me encargaban alguna labor.

Sin embargo, nunca pensé que mi actividad profesional terminaría desarrollándose en la cerámica. Es verdad que, cuando estudié la carrera de Ingeniería Industrial en Madrid, dedicaba a veces los sábados a visitar clientes de mi padre, pero luego me puse a trabajar en un sector completamente distinto. Pronto empecé a trabajar en Siemens, donde me ocupaba de una nueva tecnología consistente en el control por ordenador en tiempo real de procesos industriales en centrales térmicas, fábricas de cemento, etc. Estaba en Madrid y me sentía orientado hacia un desempeño industrial y financiero.

Después se propuso entrar en Banco Urquijo, que era entonces la primera entidad financiera industrial del país, y lo logró en 1971.

Trabajé en la Corporación Industrial de Banco Urquijo y encontré allí una cartera industrial interesantísima, además de unos directivos preparados y de una calidad humana extraordinaria. Me dedicaba a hacer estudios sobre sectores industriales, sobre empresas que el banco se planteaba adquirir o sobre inversiones que sus compañías participadas sopesaban.

Yo tenía 24 años. Mi jefe iba ascendiendo –llegó a ser director general y consejero delegado, después– y me llevó con él. Pasé a la central del banco como jefe de un área de créditos que me permitió llevar las relaciones con empresas importantes de las que yo informaba sobre sus operaciones financieras. Estoy hablando de compañías como Telefónica o como la cementera Asland, y muchas otras de sectores determinados.

Luis trabajaba en Madrid y se había casado con una madrileña, con lo que se instaló en la capital. Estuvo en Urquijo cinco años, hasta 1976. Ese trabajo le proporcionó un conocimiento interesante de muy diferentes empresas industriales que resultó vital en su posterior desarrollo profesional al frente de Grespania. Mientras, su padre mantenía activa la vieja empresa familiar de azulejos.

Azulejos Sanchís, la empresa histórica de Alcora, seguía existiendo. Pero debo decir que la creación de Grespania no solo se realizó en coordinación con mi padre sino que fue una muestra de generosidad por su parte puesto que fue él quien puso el dinero.

Hacia 1974 mi padre, José Hernández, tenía renovadas inquietudes para Azulejos Sanchís. Quería ampliar el horizonte de la empresa, pero veía también sus limitaciones para crecer. Él pretendía crear una nueva fábrica en otro sitio y me pidió que le ayudara los fines de semana para analizar las posibilidades. Al final, le convencí para crear una industria distinta en un entorno diferente de lo que es un pequeño pueblo como Alcora, con criterios más modernos en producto y con una orientación mayor hacia la exportación. Fue así como surgió en 1976 el proyecto de Grespania.

Decidimos crear una sociedad nueva y levantar la fábrica que hoy tenemos en Castellón. Le dimos un giro al concepto de empresa y de la mano de Grespania apostamos por la internacionalización.

Pensaron en grande. Su padre abandonó la idea de invertir en su antigua empresa, confió decididamente en el proyecto que quería liderar su hijo y puso el capital. Luis hizo todo lo demás en un contexto político y social muy delicado. Se puede decir que Grespania es obra suya.

> **La creación de Grespania se realizó en coordinación con mi padre y gracias a su generosidad puesto que fue él quien puso el dinero**

Lo tuve que hacer yo todo, pero reconozco que no me costó convencer a mi padre, que siempre fue muy receptivo a mis ideas. Él siguió con su negocio y aquí prácticamente ni intervino. Alguna vez se acercó para apoyarme esporádicamente o para recomendarme visitar a algún cliente o darme sus consejos, siempre valiosos.

Así echó a andar la empresa. Los comienzos fueron muy duros porque

Luis Hernández
Grespania

Convencí a mi padre para crear una industria distinta con criterios más modernos de producto y mayor orientación hacia la exportación

1976 fue un año muy complicado en España. Acababa de morir Franco y arrancábamos la Transición. Había terrorismo y las huelgas estaban a la orden del día de la mano de los sindicatos.

Vivíamos aún las consecuencias de la crisis del petróleo y se resintió mucho la actividad económica. La construcción, por ejemplo, cayó a plomo. Muchas empresas cerámicas no fueron ajenas a la inestabilidad y tuvieron que cerrar. Nosotros, con mucho esfuerzo, salimos adelante.

A finales de los años setenta surgió un proceso tecnológico revolucionario para el sector que fueron los hornos de cocción rápida y las prensas hidráulicas, que nosotros incorporamos rápidamente. Fuimos pioneros en España y creamos una planta nueva con esa innovación tecnológica que nos dio una ventaja competitiva.

El corazón de Grespania latía y late en la provincia de Castellón, que había vivido en el primer lustro de la década de 1970 la llamada 'fiebre del azulejo'. Fueron los años de la eclosión en la región de empresas tan conocidas como Porcelanosa o Pamesa.

Hubo a principios de los setenta un crecimiento muy notable del sector cerámico. Se vivía en España un *boom* de la construcción y se asistía a un importante crecimiento de las exportaciones. A partir de 1976, cuando irrumpe Grespania, esa tendencia favorable se rompe y nuestro país se sume en una crisis muy profunda con una inflación galopante y un paro desbocado. En el sector cerámico hubo suspensiones de pagos, quiebras, cierres de empresas. Fue muy duro.

Esta es una tierra de una larga tradición cerámica que proviene del campo de la loza y la alfarería desde la Edad Media. En aquella época, se exportaba azulejo valenciano que aún hoy encontramos en países como Italia o Inglaterra.

A finales de los años setenta fuimos pioneros en la revolución tecnológica que supusieron los hornos de cocción rápida y las prensas hidráulicas

En el siglo XVIII, Alcora se hizo famosa por la fábrica de loza del conde de Aranda, que se preocupó de crear una real fábrica y trajo a especialistas de Francia y otras latitudes para desarrollar manufacturas similares a las que se hacían en Limoges.

En Castellón siempre ha habido conocimiento de las arcillas y las composiciones de cerámica, y en la segunda mitad del siglo XIX es cuando empiezan a fabricarse aquí azulejos con criterio industrial. Había experiencia, había materia prima y había un espíritu de emprendimiento como el que demostró mi bisabuelo, y eso favoreció la concentración del sector en el conocido como "triángulo del azulejo".

Grespania fue consolidando su actividad a lo largo de los años y sumó a su fábrica de Castellón otras dos, una en Nules y otra en Moncófar.

El crecimiento en la cifra de negocio y la especialización del producto nos aportó nuevas perspectivas. Nuestra fábrica de Castellón se dedicaba desde el principio a la producción de pavimentos, pero en 1986 decidimos crear otra fábrica en Nules para hacer revestimientos de pasta blanca. Y luego, en 1996 creamos en Moncófar una tercera fábrica, Kerlux, dedicada a la producción de piezas especiales: cerámicos decorativos, listelos, azulejos de pequeño tamaño, etc. Años después, cuando cambiaron las tendencias del mercado, transformamos esta última instalación en una planta para la producción de láminas de gran tamaño, Coverlam. A ello se dedica en la actualidad.

La exportación es pilar básico de Grespania desde el minuto uno de su nacimiento.

El sector cerámico ya exportaba, pero los europeos buscaban generalmente en España el producto económico y en Italia el de nivel más alto. Nosotros quisimos desde el principio revertir esta concepción y darle un impulso a la vertiente internacional.

Al principio, nuestra labor en el exterior se limitaba a viajes comerciales, pero luego, en 1989, establecimos una filial en Italia y, algo más tarde, en Holanda, Francia, Polonia y Reino Unido.

España es uno de los mayores exportadores mundiales de azulejo. Las restricciones de movilidad y el encarecimiento del transporte marítimo internacional durante la pandemia tuvieron también un impacto en esta industria.

Los europeos buscaban en España el producto barato y en Italia el de nivel más alto. Nosotros quisimos revertir esta concepción

El sector cerámico español exporta por barco a muchas partes del mundo, pero también lo hace en camión a la Unión Europea, que en conjunto es nuestro principal cliente. Por el tipo de calidad con que fabricamos en Grespania, tenemos una incidencia mayor en Europa que el resto del sector, pero nosotros exportamos a todo el mundo. Casi no hay país donde no estemos exportando en este momento, pero es verdad que el transporte marítimo se ha encarecido mucho con la pandemia y que ese encarecimiento varía de una zona a otra.

Hay clientes que frenan sus compras o las retrasan esperando que los fletes bajen de precio. Y también ha sido importante la incidencia de los fletes en la importación. Nosotros importamos materias primas de Turquía, Rumanía, Ucrania, etc. Importamos muchas toneladas de arcilla, de feldespatos..., y ahí el precio de los fletes en algunos orígenes se ha duplicado. La incidencia es diferente según las rutas. Calculo que hemos sufrido en torno a un 30% de encarecimiento en los costes de importación de materias primas en 2022.

Grespania exporta hoy la mayor parte de su producción y cuenta con una especial implantación en Europa y Norteamérica.

De las tres empresas que conforman el grupo (Grespania, Esmaltes y Euroatomizado), la más exportadora es Grespania, que exporta un 75% de su producción. Por el tipo de producto que nosotros hacemos, que es un producto de calidad elevada y en el que el diseño es muy importante, nos dirigimos más a los países de economías avanzadas. Es decir, Unión Europea, Estados Unidos y Canadá,, aunque esto no quiere decir que seamos también exportadores fuertes en algunos países asiáticos, africanos y sudamericanos.

En el orden estratégico, nos planteamos en los próximos años intensificar nuestra actividad en los países donde ya estamos. Creemos que, mediante una organización comercial y un marketing adecuados, podemos crecer en los países europeos, norteamericanos y algunos asiáticos como Japón y Corea.

La gran industria del sector, que es intensiva en consumo eléctrico, corre riesgo de colapso con el alza del precio actual de la energía. Luis Hernández lo considera desmedido y cree que representa una seria amenaza para la estabilidad del sector cerámico.

Luis Hernández
Grespania

Casi no hay país donde Grespania no esté exportando en este momento, aunque tenemos una incidencia mayor en Europa

Es tremendo. El precio del gas natural ha llegado, en ciertos momentos de 2022, a multiplicarse por once veces y, en el promedio de año, ha supuesto entre cinco y seis veces el coste de 2020. Y esta incidencia en empresas de nuestro grupo como Euroatomizado, que es más intensiva en el consumo de energía, es mayor. Hace un año, nuestro grupo podía pagar por la energía unos treinta millones de euros al año. En 2022, hemos sobrepasado ligeramente los cien millones.

Para las empresas de menor tamaño y que están en una situación delicada va a ser un golpe financiero importante. No se puede fabricar en estos momentos a estos precios. Esto se notó ya a finales del 2022, ya que muchas empresas han recurrido a reducciones drásticas de la producción, con el consecuente impacto en el empleo.

Reconoce, sin embargo, que, pese a las dificultades, el sector despega en volumen de negocio.

El problema que viven hoy las empresas cerámicas no es un problema de demanda, es un problema de costes de producción. Unos costes de producción que no puede repercutir con la rapidez necesaria en los precios de venta. Como muchos sectores, estamos viviendo una inflación de costes, pero la demanda no está fallando. Después de la fase más dura de la pandemia hubo una recuperación muy fuerte de las ventas y cuando llegó la crisis energética, el sector estaba fabricando a plena capacidad. Las ventas estaban creciendo a un ritmo de más del 30%.

El sector español del azulejo es fuerte y está muy considerado en el mundo. A Grespania no le va mal en facturación, pero detecta una paradoja cuando coloca las cifras ante el espejo de la rentabilidad.

Hay una evidente contradicción, la que supone que creciésemos en 2021 un 35% la cifra de negocio y que, en cambio, esto no fuese acompañado de un crecimiento de la rentabilidad debido a la brusca incidencia de los costes

Nuestra esencia es la innovación, que consiste en sintonizar con los deseos del consumidor; producimos un producto de moda que sigue tendencias de decoración

energéticos. Esta situación no se había dado nunca. La consecuencia es que, pese al crecimiento del 35%, en 2021 prácticamente repetimos el EBITDA que tuvimos en 2020.

Como grupo, cerramos en 2022 con una facturación consolidada de 325 millones de euros. En 2019, fue casi de 240 millones. O sea, tuvimos un crecimiento respecto a 2019 y mucho más fuerte con respecto a 2020, en el que nuestras empresas redujeron la producción por la pandemia y facturaron unos 209 millones.

Ya en el año 2020, el de la crisis del coronavirus, nuestra industria fue capaz de recuperar el pulso comercial con un crecimiento importante. El sector cerámico español ha demostrado ser muy competitivo y muy innovador en producto. Los productos españoles de cerámica están muy bien valorados a nivel de calidad y de diseño en todo el mundo.

No se puede fabricar a estos precios; si la situación se prolonga, el sector cerámico va a verse muy amenazado

Con la mirada puesta en el futuro, la compañía castellonense apunta a una mayor diversificación.

Tenemos interés en diversificar en el mercado que conocemos; lo cual no tiene por qué ser productos cerámicos, puede ser en otros campos. Nuestros productos se dirigen a la renovación de la vivienda o la construcción y, especialmente, todo lo que son recubrimientos. Queremos diversificar en esa dirección.

Grespania fabrica productos cerámicos, pero ha ido creando o absorbiendo sociedades que se dedican a la producción de pasta cerámica, esmaltes, láminas, etc.

No buscamos una integración vertical al 100%. Las sociedades que tenemos en el campo del polvo atomizado o del esmalte son sociedades en las que nosotros como clientes representamos poco. Nuestra intención, realmente, es que estas sociedades sean rentables, actúen en el mercado cerámico nacional e internacional, y no sean dependientes de nosotros. Esa es nuestra estrategia. Vimos en ellas una oportunidad de negocio, y pura y simplemente la estamos aprovechando. Adquirimos el 75% del capital de Euroatomizado, en el que ya estábamos desde su fundación con mucha menor proporción,

y consolidamos también una mayoría en Esmaltes, donde también éramos accionistas, pero minoritarios.

Desde una conciencia medioambiental, Luis Hernández no ve posible en el corto plazo una energía alternativa al gas natural en la industria azulejera. Considera que son los gobiernos los que tienen que mover ficha y apostar verdaderamente por las energías alternativas.

En eficiencia energética, hay mucho por hacer, pero no hay que olvidar que la cerámica es totalmente dependiente del gas natural como fuente de energía. Puedes reducir el consumo; puedes implantar técnicas como la cogeneración –nosotros tenemos treinta megavatios de cogeneración–; puedes instalar energía fotovoltaica, como vamos a hacer en la cubierta de varias plantas, pero en estos momentos no hay para la cerámica una fuente energética alternativa al gas natural.

Lo que tienen que hacer los gobiernos europeos no son declaraciones altisonantes sobre el medio ambiente ni aumentar la carga fiscal vía los derechos de emisión, sino poner los medios adecuados para la transición energética. Tiene que hacerse una inversión fortísima en el estudio de energías alternativas y sobre cómo producirlas, que es lo que está haciendo Estados Unidos con la fusión nuclear. Los gobiernos europeos se han limitado a poner un impuesto sobre el consumo de energía, que utilizan en beneficio propio, pero no están invirtiendo en investigación y en desarrollar fuentes alternativas.

El hidrógeno verde está en sus inicios, no es competitivo aún fabricarlo por electrólisis y no hay redes de distribución. Se tarda años en crear una red de gasoductos para ello y se requiere inversiones muy fuertes. Nadie las está planificando, pero todos hablan de ello. Es una pura hipocresía.

La innovación es consustancial a la evolución histórica de Grespania.

Se percibe especialmente en la innovación de producto, que siempre da lugar a una innovación tecnológica. Si uno quiere desarrollar un producto novedoso, tiene que recurrir muchas veces a técnicas distintas de las que tiene instaladas. Lo último ha sido la lámina de gran tamaño, para la que hemos tenido que montar una industria 4.0 nueva porque no podíamos fabricarla con la tecnología que teníamos (nuestra marca Coverlam).

Nuestra esencia ha sido siempre ser innovadores, hacer cosas que los demás no hacían todavía. El que producimos es un producto de moda, que

sigue las tendencias de decoración. La innovación consiste en sintonizar con los deseos de los consumidores, hacia productos nuevos. En un negocio industrial tan competitivo, tienes que educar el gusto y tienes que estar a la última en nuevas tecnologías, recogiendo las últimas tendencias del mercado.

A la innovación se suman la profesionalización, la internacionalización y la diversificación, que son huellas del legado de Luis Hernández al frente de Grespania.

Procuramos que la familia conviva con los profesionales que desarrollan su trabajo en la compañía. Hay que profesionalizar la empresa, pero hay que fomentar también que la familia esté presente en ella del modo adecuado y que la conozca bien por dentro. Apostar por una empresa totalmente profesionalizada, con los miembros de la familia arrinconados en un consejo de administración que se reúne cada dos meses, tiene sus riesgos. Es necesario un equilibrio entre familiares preparados que se involucren en la empresa y profesionales externos.

El problema que viven hoy las empresas cerámicas no es de demanda sino de costes de producción

Luis Hernández habla con pasión de las dinámicas de empresa, pero tiene también sus pasiones fuera de la oficina. Siempre ha sido un hombre muy deportista y siente una absoluta atracción por las regatas.

Hago senderismo, me ha gustado siempre jugar al tenis y he sido regatista de crucero hasta hace un par de años. Siento amor por el mar y esto ha alimentado mi pasión por la navegación y las regatas de competición.

Empecé con un bote de remos cuando tenía trece años, luego pasé a la vela ligera y después a la vela de crucero. Mi barco ha estado presente en la Copa del Rey, en la Copa de España y en regatas sociales de Valencia, Castellón, Alicante y Barcelona.

Luis ha tenido un equipo de amigos con el que ha competido en regatas y con el que ha ganado varias veces el campeonato autonómico y pruebas tan destacadas como el Trofeo de la Reina. Ha vencido en regatas de renombre como la de Costa Azahar o el Desafío previo a la Copa América, en Valencia.

En medio ambiente, los gobiernos ponen impuestos al consumo de energía, pero no invierten en investigación para el desarrollo de fuentes alternativas

En mi equipo éramos entre ocho y diez personas navegando. Nuestra dinámica se parecía mucho al funcionamiento de una empresa. Cada uno tenía una función distinta: la persona ágil en la proa cambia velas, los más fuertes mueven los *winches,* el táctico es el que recomienda cuando virar o cuando trasluchar, el *trimmer* es el que ajusta las velas, etc. El barco de regatas es como el mundo de la empresa: habilidades distintas que ejercen personas diferentes, pero coordinados y formando un equipo con un objetivo común: ganar esa regata.

La lectura es otra de sus pasiones. Le gustan autores como Ramón J. Sender, Arturo Barea o Thomas Mann, y otros como Pérez Galdós, Cervantes, Tolstoi, Robert Graves o Irene Nemirovsky.

Soy muy lector. Antes leía más literatura y ahora leo más historia. Me interesan mucho los siglos XVI y XVII en España. También la Edad Media. Leo sobre todas las épocas. Disfruto de la literatura. ■

Rocío Hervella

Prosol

Fundadora y CEO

Fotógrafo: José Luis Fernández

Estudió Derecho y se preparó a conciencia unas oposiciones a las que decidió no presentarse a una semana del examen. Pensó que el trabajo de funcionario le aburriría y dio un giro a su vida.

Con 29 años fundó en Venta de Baños, no sin dificultades y junto a 75 socios, Prosol, una empresa que fabrica trece millones de tazas de café al día y que exporta a más de treinta países. Es la única compañía de capital español que fabrica soluble y es líder en marca privada en todo el sur de Europa. Desde el año 2012 producen también cápsulas.

La muerte de su padre cuando ella tenía cinco años marcó su vida y la de sus cuatro hermanas. Su madre, viuda muy joven, se volcó en darles la mejor educación. Rocío aprovechó el tiempo y se formó en idiomas, un aprendizaje que resultaría después esencial en su desarrollo profesional, eminentemente marcado por una visión muy internacional.

Idealizó a su padre, que era abogado, y en su adolescencia, cuando le preguntaban, decía que quería ser abogada. Después descubrió que su verdadera vocación es el mundo de la empresa.

Nací en Palencia. Mi infancia y mi vida están marcadas por la muerte de mi padre cuando tengo solo cinco años. Mi madre se quedó viuda con menos de treinta años y hubo de sacarnos adelante a mí y a mis cuatro hermanas. Era una sociedad matriarcal en la que idealizamos la figura de mi padre. Yo quería seguir su estela. Y quizá porque él fue abogado, yo decido estudiar Derecho y empiezo a prepararme unas oposiciones. Después de tenerlas preparadas a conciencia, decido no presentarme. Me doy cuenta de que no era lo mío y de que me iba a aburrir mucho. Lo mío era la empresa.

Mi infancia y mi vida están marcadas por la muerte de mi padre cuando tengo cinco años; él era abogado y yo estudié Derecho porque lo tenía idealizado

De nada sirvió que el preparador de las oposiciones llamase a su madre para decirle que creía que Rocío estaba muy confundida y que debía presentarse a las oposiciones porque iba a sacar además muy buena nota.

"Ese es el problema", pensé yo. Me daba miedo presentarme y aprobar la oposición. No lo quería hacer. No quería ser funcionaria. Lo tenía clarísimo. Mi preparador me contaba lo que él hacía en su trabajo y me aburría tremendamente escucharle.

Su padre fue abogado, pero su familia –eran once hermanos– tenía también una empresa, dedicada a los tendidos eléctricos, en la que él participaba. De hecho, Rocío trabajaba en esta empresa familiar los veranos. Probablemente fue allí donde comenzó a germinar su pasión por el mundo de los negocios.

En esta compañía aprendí mucho desde los 16 años. Al principio, siendo adolescente, me pidieron que cogiese el teléfono. Más tarde, me puse a inventariar almacenes y a ayudar en algunas actividades. Era un mundo muy técnico, con una carga inventarial importante: tornillería, cables, bobinas, etc. Yo iba allí, rodeada de muchos tíos míos que eran ingenieros, y me ganaba un dinero para después comprarme ropa, que me encantaba.

Aquella empresa ya no existe. Hubo problemas de sucesión en segunda generación y desapareció, pero esa experiencia fue también importante en mi vida. Me gustaba madrugar e ir a trabajar. Me pasaba el día allí y por las noches salía.

Rocío Hervella habla idiomas y tiene un perfil profesional muy internacional. Su madre se preocupó personalmente de que sus hijas tuviesen esa formación.

En la carrera lo que más me gustaba era Derecho Internacional, quizá por el componente idiomático que mi madre nos inculcó. Ella se preocupó de que tuviéramos profesor de inglés y francés cuando éramos pequeñas.

Consciente de que mi vocación es empresarial, dejé las oposiciones y me hice un MBA en el Instituto de Empresa para empezar a trabajar enseguida, durante unos años, antes de fundar Prosol, en Seda Soluble, una pequeña empresa familiar que acabó en manos de un fondo de inversión de Singapur.

Esa compañía era una de las cuatro que se dedicaban en Europa a la fabricación de café soluble, y mi perfil les interesa porque necesitaban a alguien con formación en idiomas y conocimientos informáticos.

Allí hice de todo. Entré como responsable comercial y pronto salté a las áreas de clientes y mercados. En dos años era miembro del Comité de Dirección y asumí la Coordinación de Logística y Planificación. Era de ese tipo de empresas familiares no muy bien estructuradas en las que tienes que tocar muchos palos y aprendes en transversal.

En ese trabajo Rocío Hervella aprendió mucho. Vivió, por un lado, el despertar en España del mundo internacional, en el marco de una nueva Europa, y por otro, la eclosión de las marcas blancas en los supermercados.

Tras aquella experiencia, que es clave en la trayectoria de Rocío, tres profesionales que trabajaban en Seda Soluble se percatan de que el mercado se estaba ampliando y que existía la oportunidad de montar una empresa. Es así cómo surge Prosol en 1998.

Hay un cambio de tendencia. El 15% de los consumidores de café molido se ha pasado a las cápsulas en los últimos 15 años

No teníamos el dinero que hacía falta para levantar la compañía. Necesitábamos más de seiscientos millones de pesetas –unos cuatro millones de euros– y no los teníamos. Y queríamos además mantener la minoría de control, con lo que buscábamos socios minoritarios que no quisiesen un control efectivo. Debían ser capitales de lo que hoy llamamos *family and friends*. Fuimos comentándoselo al dentista, al ginecólogo, a los amigos, a los familiares. Al final reunimos 75 accionistas que pusieron sus ahorros en el proyecto.

La idea era muy interesante porque se trataba de la quinta fábrica de café soluble en Europa, pero arriesgada. No prometía beneficios a corto plazo. Nuestro plan era, si las cosas iban bien, que los socios fuesen saliendo del accionariado poco a poco. Y así ha sido. Veinticinco años después mi marido y

Rocío Hervella
Prosol

yo nos hemos hecho con el 99%. Solo queda un 1% en manos de uno de los socios que no ha querido vender.

Los primeros años fueron muy complejos desde el punto de vista tecnológico y desde el punto financiero.

La maquinaria venía de distintos países –Malasia, Dinamarca, EE.UU. y Japón– y aunar esa diversidad tecnológica para ensamblar un modelo de producción con desarrollo propio que resultase innovador fue extraordinariamente complejo. Fue mucho más duro que un parto. Tuvimos que montar tres kilómetros de tuberías en una estructura digitalizada y ser capaces de realizar un producto con la calidad que exige el cliente en los mercados internacionales. Yo tenía entonces 28 años. Creo que esa juventud es la que me dio energía para estar sin dormir.

A los dos años hicimos una primera ampliación de capital a la que acudieron el 100% de los socios y a partir del quinto año, en 2003, empezamos a

No teníamos dinero para montar la compañía. Necesitábamos unos cuatro millones de euros y tuvimos que reunir a 75 socios que pusieron sus ahorros

generar beneficios. En ese momento empezamos a ofrecer salidas interesantes a los socios que habían realizado inversiones temporales. Éramos y somos muy conscientes del valor que todos estos socios han aportado porque, al principio, su contribución era cuestión de vida o muerte para la empresa. Y todos se han ido contentos, que es lo importante.

Sin ellos el sueño de Prosol no habría sido posible. Muchos bancos les dieron la espalda inicialmente.

Antes de poner en marcha la empresa, hablaba con los bancos de un *project finance*. Me miraban y me decían: "Exigimos tres años de beneficio". Me desesperaba, ¡cómo es posible! La respuesta no encajaba con lo que yo había estudiado en el máster ni con el concepto de emprendimiento.

Llevamos adelante nuestro sueño, que habíamos resumido en quince folios, gracias a la generosidad de esos 75 socios y al apoyo de Caja de Burgos, que fue la única entidad que creyó en nosotros y arrimó el hombro.

Rocío se emociona al recordar la travesía y al contemplar, desde el ventanal de su despacho, a parte del equipo de Prosol en la línea de envasado de la fábrica.

Este es un sueño al que han contribuido todos ellos. Veo a gente que está con nosotros desde el principio. Recuerdo una vez al principio, cuando tratábamos de hacer realidad la empresa, que a la sastrería del padre de Julián, que ahora es mi marido y fue también socio fundador, se acercaron para hablar conmigo cuatro personas que habían trabajado en Seda Soluble. Me dijeron: "Queremos estar contigo". Todavía están aquí. Cuando las veo como responsables de equipos me doy cuenta de lo importante que han sido las personas en este proyecto.

Hablamos de gente que ha pasado aquí noches durísimas los primeros años, probando máquinas, pasando frío y calamidades, para sacar adelante un proyecto que es compartido. El compromiso que han demostrado me emociona. Hoy seguimos juntos trabajando para lograr una Prosol que mañana sea más fuerte y más líder no solo en Europa sino en el mundo.

En tiempos en que hay una conciencia colectiva de la necesidad de apostar por el desarrollo rural, Prosol mantiene sus instalaciones en Venta de Baños, un municipio de poco más de 6.000 habitantes. Rocío Hervella tiene muy claro por qué eligieron esta localidad.

En primer lugar, yo soy palentina, y en segundo lugar, el clima es seco y, por tanto, muy favorable para secar el café. Trabajamos con agua y con temperatura, y necesitamos evaporar agua en el secado posterior para hacer café instantáneo. Cuando el clima es húmedo, resulta mucho más costoso desde el punto de vista energético.

La ubicación en Venta de Baños es también importante. Desde aquí puedes ir a Portugal, o hacia Europa, o hacia África. En menos de seis horas estás en puertos como el de Barcelona, Valencia o Algeciras. Y tienes además una posición eficiente a nivel logístico. Y, luego, estamos muy bien conectados con Madrid, lo que impulsa el componente del talento. Nosotros contamos aquí con profesionales de 17 nacionalidades diferentes.

Prosol nació con vocación internacional. El primer kilo de café se vendió en Inglaterra y el segundo en Alemania. Sus primeros clientes provinieron de otros mercados. En la actualidad es la única empresa española que se dedica al café soluble y se ha convertido en un auténtico referente de este segmento en el mercado europeo.

El sector del café soluble está muy concentrado. Solo hay cinco empresas en Europa y menos de cuarenta en el mundo. De las cinco europeas, dos son grandísimas multinacionales –las dos más grandes a nivel mundial– y, luego, las otras tres nos dedicamos a marca privada. La nuestra es la única compañía de capital español que fabrica café soluble, que es el producto que tiene un peso más relevante en nuestra cuenta de resultados. Somos líderes en marca privada en todo el sur de Europa, incluida España. O sea, sumando todas las marcas de supermercados y tostadores a los que vendemos, tenemos el mayor volumen de kilos en muchos países de Europa y del norte de África.

Hemos pasado noches durísimas los primeros años, probando máquinas y pasando frío y calamidades, para sacar adelante el proyecto

Al sector agroalimentario no le fue mal en lo más duro de la pandemia. La caída en la hostelería fue dramática, pero Prosol no tiene una dependencia extraordinaria de ese sector.

En el primer semestre de 2020, el año del coronavirus, crecieron las ventas, casi se duplicaron, por el temor generalizado al desabastecimiento. Había mucha incertidumbre y la población no sabía qué iba a pasar. En el segundo semestre las ventas se estabilizaron en niveles del año anterior.

En hostelería se perdió en España en 2020 un 50% del volumen. Pero Prosol solo tiene un 5% de su negocio orientado a hostelería. El 95% se dirige a consumo en el hogar, y además en más de 30 países. En 2021 la hostelería se reactivó y recuperó ya volúmenes más normales.

Creció el consumo de café en casa, pero no se tradujo en mayores ganancias…

Hubo un incremento del 5% en el consumo de café en el hogar pero, como hubo también costes mucho más elevados, el beneficio fue menor. La expansión de los costes –materias primas, fletes, disponibilidad, *stocks*– introdujo una tensión muy fuerte en los márgenes.

Importar café cuesta mucho más caro. Ha habido un mayor aumento en determinados productos de determinados países. Brasil, por ejemplo, produce el 40% del café mundial, y Vietnam, el 25%. ¿Qué pasaba? Que los contenedores que salían de estos países, sobre todo de Vietnam, iban cargados de

Rocío Hervella
Prosol

Nuestra compañía es la única de capital español que fabrica café soluble; solo hay cinco en Europa y somos líderes en marca blanca en el sur del continente

otros productos y para traer materias primas había que pagar mucho más caro. Se multiplicó por diez el coste de los fletes.

Son tiempos complejos. Al obstáculo que supuso la disponibilidad de fletes, se unieron otros como la subida en el precio de la electricidad.

Se sumó también una menor producción y disponibilidad de café. Países como los de Centroamérica sufrieron con mayor fuerza la COVID-19, tuvieron menos medios y recogieron menos café.

Luego, la moneda. El café cotiza en dólares. Es la segunda *commodity,* después del petróleo, que más papel mueve y con la que más se especula. El precio de la materia prima está subiendo porque el dólar está fortalecido.

Y tienes, además, los costes inherentes a la logística y los energéticos con un incremento de tarifa que a nosotros nos afecta directamente porque somos una empresa intensiva en consumo de energía. Nuestra maquinaria funciona 24 horas al día, siete días a la semana.

Precisamente el incremento del precio de la energía ha sido protagonista en 2022, como consecuencia de esa guerra en Ucrania que ha derivado en una crisis inflacionista.

Por desgracia en los últimos años estamos haciendo un máster en situaciones inesperadas. Cuando estalló la guerra en Ucrania a finales de febrero de 2022 teníamos claro que se avecinaban tiempos complicados y no nos equivocamos. El precio de la energía se disparó. Nos afectó y nos sigue afectando mucho. A eso hay que sumarle los considerables incrementos de precios de materiales como el cartón o el plástico, los costes de transporte y las materias primas. De un tiempo a esta parte resulta casi imposible trazar una planificación estratégica incluso a corto plazo porque todo cambia de un día para otro.

La eclosión de las cápsulas llevó a Prosol a mover ficha hace una década.

El consumo de café se ha mantenido en los últimos años, pero ha habido un cambio de tendencia. Un 15% de los consumidores de café molido se han pasado a las cápsulas en los últimos quince años.

Tenemos un 80% del negocio en soluble, un 15% en cápsulas y un 5% en tostado, que es una actividad nueva en la que hemos entrado de la mano de Supracafé

Nacimos como empresa de café soluble hace 23 años. Pero en 2012 entramos en el mundo de las cápsulas porque pensamos que era una gran oportunidad, aunque el soluble no haya sufrido una reducción con la aparición de las cápsulas, como sí ha sufrido el mercado de café molido.

La empresa apuesta por las cápsulas y el soluble, pero también quiere crecer en el segmento del café tostado. Ha comprado recientemente el 21% de Supracafé.

Tenemos un 80% del negocio en café soluble, un 15% en cápsulas, y un 5% en tostado, que es una actividad nueva en la que hemos entrado con una posición del 21% en una marca, Supracafé, que está muy centrada en el mercado de Madrid y orientada hacia muchas empresas que se preocupan por la cadena integral del café desde la comunidad cafetalera –tenemos fincas en Colombia– hasta el cliente final.

Supracafé nos aporta *know how* y conocimiento de lo que es el origen porque son muy especialistas. La compañía tiene una finca propia en Colombia, que es la segunda en extensión de todo el país, y nos aporta el contacto directo con la comunidad.

En todas partes hay café Prosol. Rocío Hervella huye del concepto de "marca blanca". Prefiere referirse a "marca privada".

Te puedes tomar un café en muchísimos sitios y el café es nuestro. En España hay distintos canales. En hostelería, por ejemplo, los sobrecitos con marcas de muchos tostadores son nuestros. Luego están las máquinas de *vending*, el canal de los supermercados y el canal nutricional.

A mí me gusta más hablar de marca privada porque no solo hacemos marcas blancas, que la gente relaciona con los supermercados, sino también café para grandes marcas como, por ejemplo, Santiveri en España. Ellos no compran el café, compran cereales solubles que nosotros procesamos. Pero Santiveri no es un marca blanca. Así tenemos muchos clientes a nivel

Prosol solo tiene un 5% de su negocio en la hostelería; el 95% se dirige a consumo en el hogar

mundial. El café de Smucker, por ejemplo, que vende con su marca Folgers en Estados Unidos, es nuestro. La gente no sabe de dónde viene ese café, pero ese café viene de aquí.

No tenemos una marca registrada en soluble; trabajamos con marcas privadas. En cápsulas registramos el año pasado una marca, que es Koffie Cup, para la venta *online*. Con ella queremos aprender, ser digitales y aportar conocimiento a nuestros clientes de distribución.

Fabricamos 13 millones de tazas de café al día que llevamos a 30 países diferentes

Entre sus clientes, grandes grupos del sector de la distribución: Aldi, Lidl, Carrefour, Mercadona,…

Podemos decir que trabajamos con los principales distribuidores que están presentes en toda Europa –los top-5 son clientes nuestros–, y en los distintos países trabajamos con unos o con otros. En Inglaterra, por ejemplo, somos líderes en marca privada porque vendemos a Aldi, que allí lo ha hecho muy bien. En cada país trabajamos con el líder en café, que es una marca de supermercado o una marca propia, como en Portugal, donde estamos con Delta porque realmente es el líder del mercado. Estamos presentes en el 90% de las marcas privadas que tienen el liderazgo en café. Muchos de los supermercados que hay en España, la gran mayoría, tienen producto nuestro, y en Francia, igual. En Portugal, lo mismo.

Fabrican 13 millones de tazas de café al día que llevan a más de 30 países. La exportación tiene un peso muy importante en el modelo de negocio de Prosol, y Estados Unidos se ha convertido en un mercado clave para la compañía.

Esta es una empresa que nació 100% internacional. Hoy en día, dos tercios de nuestro negocio son internacionales y un tercio es mercado español.

Nuestro primer mercado es Estados Unidos. Nuestro lanzamiento en ese país hace cinco años ha sido un hito para la empresa. El contexto es esencial para comprender nuestra estrategia. Ya no quedan industrias de café soluble de marcas privadas en Estados Unidos. Han cerrado y nosotros hemos ocupado ese hueco. La calidad del producto que estamos lanzando allí se está percibiendo como superior a la de los productores de soluble en América, que son mayoritariamente de Brasil.

Brasil y México se han convertido también en países estratégicos para Prosol.

En Brasil entramos hace tres años. Estamos con el grupo de supermercados que vende más del 20% del mercado alimentario en ese país y con grupos europeos que están allí establecidos. En soluble no, pero en cápsulas tenemos una presencia bastante elevada. En Brasil teníamos prevista una inversión, que suspendimos cuando vino la pandemia y retomaremos en el futuro, para implantarnos a través de una instalación con la que servir a las marcas brasileñas. Y en México tenemos ya una participada que produce una clase de producto instantáneo, que es liofilizado.

El Banco Europeo de Inversiones apoya con financiación sus planes de innovación orientados hacia la sostenibilidad medioambiental. En Prosol se muestran convencidos de que no hay futuro sin una economía circular.

El BEI apuesta por Prosol porque tenemos un compromiso muy fuerte con la innovación. Estamos invirtiendo en digitalización, tanto en la parte de sensorización como de industria 4.0; estamos invirtiendo en la formación de nuestros profesionales y estamos invirtiendo en sostenibilidad. En cápsulas, por ejemplo, lanzamos la cápsula compostable al 100% y desarrollamos la cápsula *home compostable,* cuyos materiales son totalmente orgánicos y se deshacen en un período muy corto de tiempo garantizando la calidad del café. Este proyecto atrajo mucho al BEI porque somos pioneros en aportar al mercado esta solución.

Proteger el medio ambiente no es una obligación, es una responsabilidad. Y lo estamos impulsando. Prosol fue la primera empresa en ser certificada con residuo cero en el sector agroalimentario. Valorizamos más de un 95% de los residuos que producimos. En este sentido, tenemos proyectos relacionados con la generación de energía para mejorar en eficiencia no económica y medioambiental.

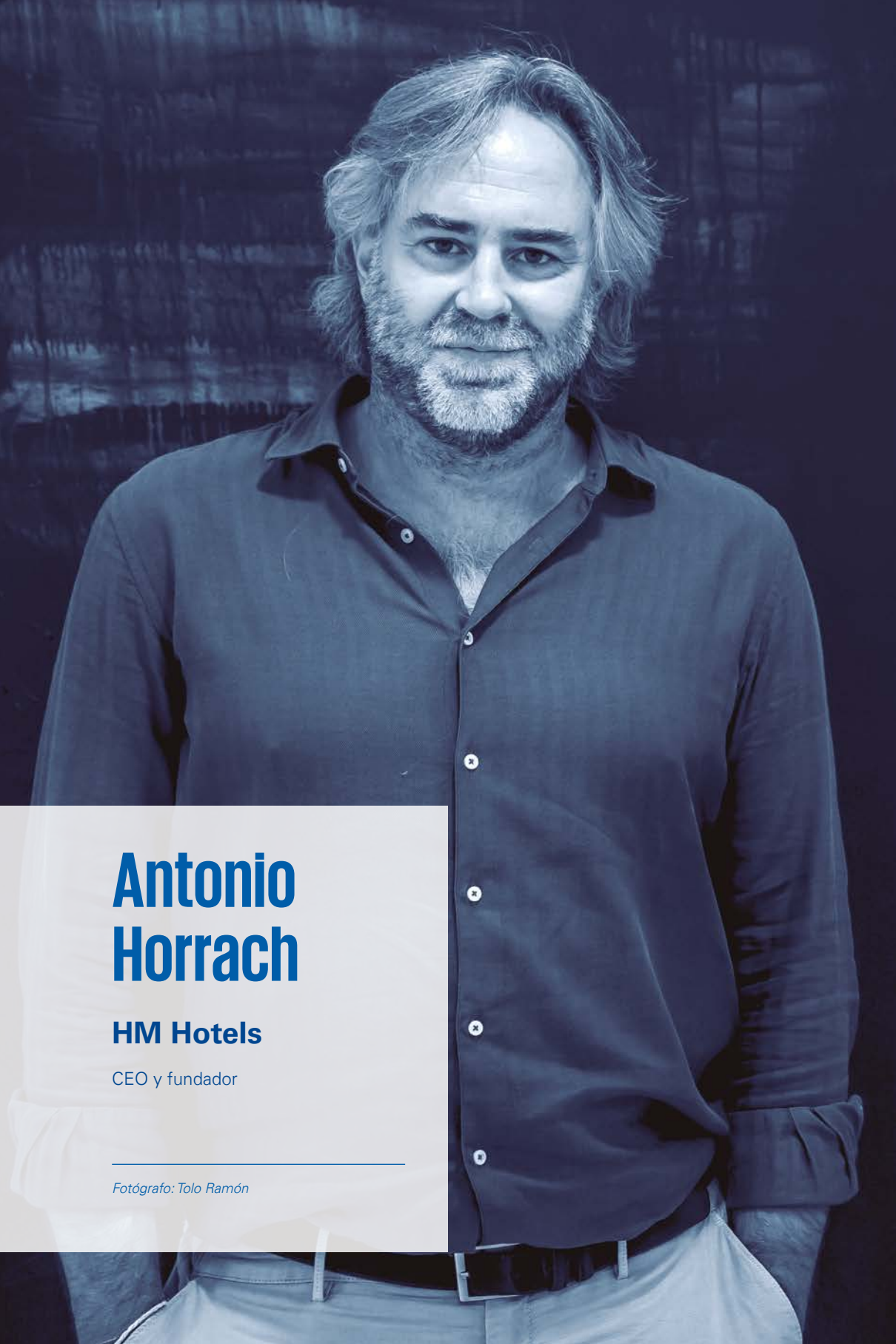
Importar café es hoy mucho más caro. Con la pandemia ha habido menor producción, escasez de fletes y encarecimiento de los costes logísticos y energéticos

En el plano personal, a Rocío Hervella le gustan deportes como el esquí y la natación, y es de las personas que disfruta de una buena conversación.

Me apasiona compartir con los más jóvenes. Me enriquece charlar con mis hijos –tengo dos, uno de 19 años y otro de 22– y con mis sobrinos. Aprendo muchísimo con ellos, me abren nuevas perspectivas.

Y en el tiempo libre me gusta encontrar también hueco para ir a nadar, que me encanta. Me gusta hacer deporte y, si puede ser, mejor en grupo. Salgo a pasear, voy a nadar en grupo, voy a esquiar con mi familia. Ahora no corro porque tuve una lesión de cadera, pero antes me hacía maratones y medias maratones. Me viene bien para quemar adrenalina y me gustan ese tipo de retos.

Todos los años tenemos una semana marcada en rojo en el calendario en la que Julián y yo nos vamos a la montaña a esquiar con mis hijos y con los suyos. Me agrada estar en familia y me esfuerzo por disfrutar de ese tiempo que pasamos juntos. ■



Antonio Horrach

HM Hotels

CEO y fundador

Fotógrafo: Tolo Ramón

Fue portero de fútbol. Dejó los guantes para dirigir hoteles por medio mundo. Con menos de 30 años, en 2001, les hizo a sus padres, que alquilaban dos hoteles en esa época, una propuesta: "¿Y si os los alquilo yo?"

Con cierta incredulidad, sus padres le respondieron: "¿Pero tú vas a poder pagar un alquiler así?" Logró convencerles ofreciendo incluso más dinero de lo que pagaban Sol Melià y Grupotel. Hoy, dos décadas después, HM Hotels tiene 21 establecimientos y unos 1.500 empleados.

A cuenta de las dificultades vividas en pandemia, revela su lado más humano. Confiesa que los estragos que sus trabajadores padecieron al cerrar los hoteles le produjeron un inmenso dolor y le hicieron replantearse muchas cosas en la vida.

Cree que esta crisis le ha enseñado que no todo es trabajar. Cuando está fuera de la oficina, prefiere desconectar. En su móvil no tiene el correo electrónico del trabajo y apenas usa el *whatsapp*.

Es un hombre hecho a sí mismo, sencillo, conversador y afable. Tiene corbatas en casa, pero no se las pone.

Los fines de semana le encanta pasar horas en el bar Bosch de Palma leyendo la prensa en papel de todas las ideologías. Le gusta el fútbol, pero no es de ningún equipo; en política, le pasa algo similar.

Yo era futbolista. Con 18 años jugaba de portero en el Mallorca y con 20, en el Baleares. Después hicimos un gran equipo en el Sóller y subimos a Segunda División. Fui varios años el portero menos goleado. La pasión por el balón

Me habría gustado crecer como portero de fútbol pero, a los 23 años, cuando empecé en serio con el turismo, lo dejé

viene de mi padre, que también fue guardameta. Lo recuerdo siempre detrás de la portería en mis partidos.

Empezó haciendo prácticas como recepcionista en Sol Melià, pero en 1997 constituyó la sociedad hotelera Isla Rent, que fue el embrión de la posterior expansión de HM Hotels.

Estudié Turismo en la UIB y más tarde un máster en Dirección General, pero siempre me pareció mucho más interesante y gratificante la experiencia del día a día. Es lo que realmente te curte y te orienta a ser empresario.

Yo, que ya había hecho unas prácticas en el paseo marítimo con Sol Melià, le propuse a mi padre, que en paz descanse: "¿Y si hacemos una sociedad a medias con la rama hotelera de Jumbo Tours, Renthotel, y que me permita a mí estar en el hotel?" Aquello fue en 1997 (cinco años antes de crear HM Hotels) y la idea era que esa empresa alquilase nuestro hotel, lo explotase, nos pagase un alquiler como propietarios y yo participase además en la administración. En definitiva, aprender el negocio de la mano de alguien del sector. A mi padre no le pareció mal.

Fue así como de 1997 a 2001 -HM Hotels nace en 2002- estuve en un hotel de Magaluf llamado Martinique, que hoy tenemos en el portfolio del grupo. Allí fui primero subdirector y luego director. La habitación 434 fue mi casa aquellos años en los que tuve la oportunidad de conocer el negocio.

Aquella experiencia de cinco años fue muy importante para mí porque ahí me puse a dirigir hoteles y me curtí. Cogía las maletas para sustituir a directores de diferentes lugares del mundo: Tanzania, Túnez, Maldivas, México, Cabo Verde... Yo estaba encantado viajando a distintos países, siempre con las maletas preparadas.

Después de esa etapa, Antonio Horrach sorprendió a su familia con una nueva propuesta. Sus padres, en un principio, no lo vieron nada claro.

Les dije: "¿Y si soy yo el que os alquila los hoteles? Creamos una sociedad explotadora en la que participemos toda la familia -padres y hermanos también- y os pago un alquiler a un precio incluso más alto de lo que habéis venido cobrando".

Mis padres no daban crédito: "¿Pero tú vas a poder pagar un alquiler como este? Tú sabrás explotar un hotel porque has trabajado en ello estos años, pero Toni…"

Yo tenía el proyecto en la cabeza: "Que sí, que sí", insistí. Les tuve que ofrecer alquileres más altos que los que pagaban compañías como Sol Melià o Grupotel para convencerlos.

Les sorprendió. En su familia no había tradición ni vocación por el negocio hotelero. Se limitaban a alquilar los edificios. El abuelo de Antonio Horrach fue promotor en la isla, hacía viviendas y hoteles. "Lo mejor es cobrar un alquiler y ya está", solía decirle su padre. Antonio no lo veía así. Propuso a los suyos abrir nuevos horizontes.

"Me he enterado de que el hotel Tropical -que está en la playa de Palma y llevaba Sol Melià- acaba pronto su contrato de alquiler. Os lo alquilo", les dije a mis padres. No salían de su asombro: "¡Pero tú no puedes pagarlo, Toni!", "¿Tú quién eres para competir con Sol Melià o con Grupotel?". Me costó convencerles, pero lo hice. "Confiad en mí. Llevo cinco años conociendo cómo gestionar hoteles en diferentes lugares del mundo. He aprendido cómo funciona el negocio. Dadme esta oportunidad y ya veréis cómo todos ganamos más, y lo que es más importante… ¿Quién va a cuidar los hoteles mejor que nosotros mismos?"

Mi padre era duro: "Tendrás que pagar más que los demás, ¿te parece bien?". Cuando de niño me entrenaba de portero era muy exigente, el que más. Yo siempre le agradeceré que fuera tan exigente conmigo en todo... Tuve por tanto que ofrecer más de lo que pagaban cadenas ya consagradas: "Os pago cien millones de pesetas", les dije. Aún hoy me da vértigo pensarlo: ¡Cien millones de pesetas!

Propuse además que creásemos una sociedad explotadora, una empresa familiar, y que lo que se ganase, después de pagar el alquiler, se repartiese entre todos en la familia, siendo yo el administrador único".

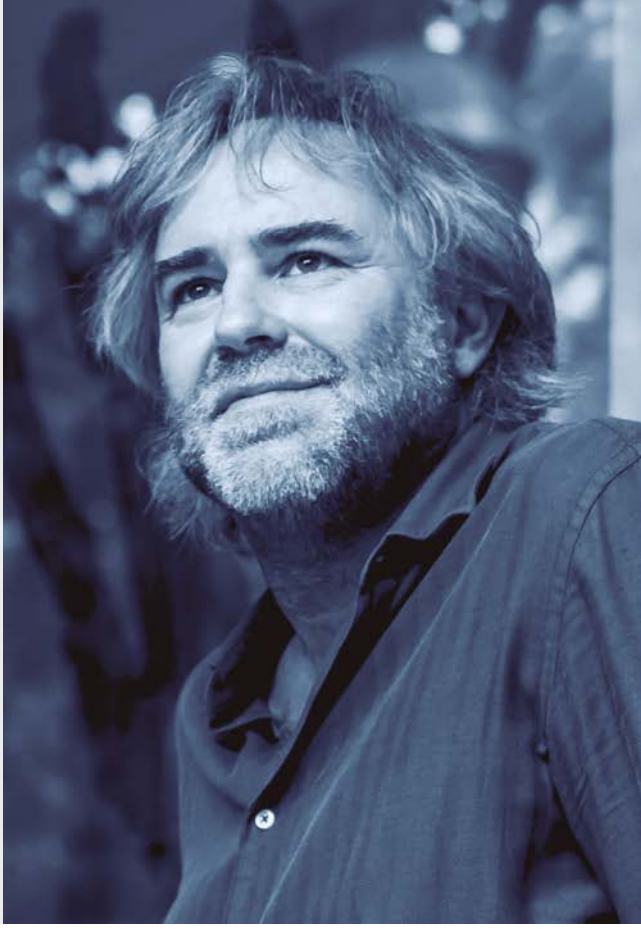
Les costó dar el paso, pero al final aceptaron. Fue así como HM Hotels dio sus primeros pasos en 2002 con los hoteles Martinique, en Magaluf, y Tropical, en Palma.

Los comienzos no fueron fáciles. El primer año fue muy duro.

El 2002 fue terrible. El Martinique ganó dinero, pero el Tropical perdió. Lo que gané en un hotel lo perdí en el otro, con lo que el primer año empaté.

Antonio Horrach
HM Hotels

Para convencer a mis padres tuve que ofrecerles un alquiler más alto que el que pagaban Sol Melià o Grupotel: cien millones de pesetas



Fueron meses muy duros por las circunstancias del mercado, pero aquello me vino bien. Me hizo fuerte. Fue un éxito porque era mi primera aventura empresarial y logré no perder dinero y que mi familia, alquilándome los hoteles a mí, ganase más que nunca con nadie".

El encuentro con Antonio Horrach se desarrolla en el hotel Balanguera de Palma de Mallorca, germen del conjunto del grupo. Su inconfundible estilo y diseño ha inspirado a los demás establecimientos del grupo. La familia Horrach Moyà -de ahí viene HM- es conocida por su vinculación con el mundo del arte y sus hoteles destilan esa especial sensibilidad.

El hotel se llama así porque nació en la calle Balanguera, que es el himno oficial de Mallorca a partir de la adaptación de un poema de Joan Alcover. Concebimos el producto Balanguera con unas notas de personalidad muy claras: mediterráneo, tradicional, mallorquín, autóctono. Este hotel es la semilla y su estilo, con unas señas de arte e interiorismo muy definidas, ha contagiado a todos los demás.

En mi familia, antes de ser hoteleros, éramos galeristas. Mi hermano Juan Antonio (que en paz descanse) es quien llevaba las galerías de arte y mi hermana Antonia María estudió restauración de cuadros y le encanta la decoración. Tiene un gusto exquisito. Desde el principio, pensamos que la pasión por el arte de mi hermano y el interiorismo de la mano de mi hermana podían conferir a nuestro producto hotelero una personalidad singular, y eso es mérito de ellos.

Con el aire genuino del hotel Balanguera como estandarte y con la satisfacción de haber superado con éxito el primer año, HM Hotels se dispuso a crecer y pronto inició su expansión internacional con la mirada puesta en el Caribe.

La historia de la compañía es una historia de crecimiento. A lo largo de los años hemos ido incorporando hoteles a HM Hotels, y en 2023 hemos cumplido 21 años con 21 hoteles. A hotel por año, y así seguimos.

A los pocos meses de constituir la empresa, el primer año, convencí a mis padres para dar nuestro primer paso internacional. Algo que generalmente las empresas tardan mucho tiempo en hacer, incluso muchas no lo hacen nunca.

Siempre le estaré a mi familia agradecido por ello. Construimos un hotel en México, que es un país en el que yo había adquirido experiencia durante mis cinco años en Renthotel. El HM Paraíso del Mar, en la isla de Holbox, es un pequeño hotel que hoy en día funciona muy bien. En México tenemos en la actualidad además el HM Palapas del Mar y el HM Playa del Carmen.

Para HM Hotels fue también muy importante el salto a la República Dominicana. Nuestro primer establecimiento allí, el de Bávaro, eran en realidad tres hoteles -Sueños, Alisios y Tropical- que convertimos en uno solo. Después incorporaríamos en ese mismo país Bayahíbe, Boca Chica y Punta Cana, que hoy en día tenemos bajo la marca de Whala!

Tenemos catorce hoteles HM Hotels y siete Whala!hotels. Esta última marca es un perfil pensado para estancias más cortas y para clientes generalmente más jóvenes y con un poder adquisitivo más bajo. El nombre es una onomatopeya; es una mezcla de "wuau!" y "hala!". Es la expresión de quien se sorprende con algo, en este caso procuramos que por el precio, la ubicación y la calidad. Con Whala! damos mucho a muy buen precio.

Pero toda historia de éxito tiene también sus altibajos. HM Hotels, como tantas empresas del sector, recibió un duro revés en 2020. Antonio Horrach reconoce sin rodeos que la compañía lo pasó muy mal durante la pandemia.

Ese año nos metimos un batacazo tremendo. La pandemia nos puso a prueba. Cuando no entra ni un euro porque tienes todo cerrado y tienes que mantener una plantilla de unos 1.500 empleados, hay que hacer mucho equipo. Es muy duro tener una central con resultados de cero ventas y tener al personal de los hoteles en ERTE al 100%, salvo algunos servicios mínimos de mantenimiento.

Se emociona al recordar los estragos que, en la vertiente humana, originó la crisis a sus trabajadores. Durante el confinamiento, la actividad sufrió un parón absoluto y todos sufrieron. Fue muy doloroso y, en lo personal, le ocasionó cierto trauma.

Me sabía fatal. Ellos sabían que yo no tenía ninguna culpa, ¡pero ellos tampoco! Fue durísimo. Me desgastó mucho personalmente. Me iba a dormir todos los días pensando en las personas. La gente de la empresa es como mi segunda familia. Ellos lo han pasado mal y yo me sentía muy mal por ello. Recuerdo muchos días estar en el despacho solo y sufrir mucho por ello. Pero

me encontré con que, en una prueba de fuego como esta, la inmensa mayoría de la gente respondió y eso me emociona. Recuerdo palabras y muestras de apoyo de algunos trabajadores en esos momentos que nunca olvidaré.

Admite que esta experiencia le ha hecho cambiar la perspectiva de las cosas.

No es tocar fondo solo económicamente, es tocar fondo como persona. Relativizas en la vida. Te preguntas: "¿Y esto te compensa, Toni?" Igual es que, cuando todo iba bien, no se trataba de estar todo el día trabajando. También se puede trabajar un poco menos y recuperar otros aspectos de tu vida que has dejado un poco de lado: la familia, los amigos. Antes me pasaba el día en la oficina, y pensando sólo en el trabajo. Hasta comía con la gente del trabajo. Esto era nuevo para mí. Con la pandemia aprendí, a nivel personal y como empresario, que no todo es trabajar. Disfruto mucho de las cosas más sencillas, de estar con mi hija, y de ver a amigos que había dejado y con quien ahora tengo grandes conversaciones. Hago cosas que antes no hacía, cosas que mi actividad diaria no me permitía hacer.

Sería injusto no poner en valor los ERTE, los ICO, las carencias hipotecarias y que las ayudas por la COVID-19 llegasen tan rápido a las cuentas

El sector turístico ha sido uno de los más castigados por la crisis del coronavirus. Sin embargo, Antonio Horrach no es de los empresarios más críticos con la labor del Gobierno.

Me parecería muy injusto no poner en valor cuatro cosas que se han hecho muy bien. Si no lo dijera, faltaría a la verdad. Primero, los ERTE. No se me ocurre una fórmula mejor para tratar el problema. Fue un modelo necesario, que nos ayudó y que se prolongó en el tiempo. Segundo, los préstamos ICO, que fueron fundamentales. Tercero, las carencias hipotecarias, que nos permitieron a los que tenemos préstamos solo pagar los intereses y prolongar la amortización de la deuda de forma anual. Y cuarto, y quizá lo más importante, que las ayudas del Gobierno central pasaron a las autonomías y de estas a las compañías, y llegaron de forma ágil a las cuentas corrientes. Pedimos las ayudas, se concedieron y las recibimos en tiempo récord.

Creo, además, que las comunidades autónomas acompañaron. En Baleares se pidieron esfuerzos y se tomaron decisiones oportunas. Aquí se consideró

Antonio Horrach
HM Hotels

La pandemia me ha enseñado, a nivel personal y como empresario, que no todo en la vida es trabajar

que vivimos del turismo y que dependemos mucho de los meses vacacionales, y se priorizó ser muy restrictivos hasta la temporada de verano. Y pienso, francamente, que lo hicieron muy bien. El Gobierno de las islas pidió un esfuerzo, especialmente al mundo de la restauración y la hostelería, y acertó. En política, tomar decisiones de este estilo tiene valor porque te pones enfrente a mucha gente. Fue una decisión difícil pero valiente, y para mí fue la mejor.

Es también crítico con algunos aspectos que podrían haberse hecho mejor en beneficio del sector…

Me parece muy injusto que cuando un hotel está cerrado por una causa mayor como una pandemia, tenga que pagar consumos que no tiene. Tengo hoteles que no consumieron ni un metro cúbico de agua al mes y que pagaron cánones mínimos de 10.000 y 15.000 euros. Es increíble. Pasó algo similar con las basuras. Si no generábamos basura, ¿por qué pagábamos basuras? Es un canon fijo que nos ha hecho perder mucho dinero en hoteles cerrados. No lo entiendo.

En 2021 el turismo fue recuperando poco a poco el pulso. La reapertura de los hoteles fue el principio del fin de un calvario sin precedentes.

El 1 de julio de 2021 teníamos ya reabiertos nuestros veinte hoteles; los tres de México, los cuatro de República Dominicana y los catorce de Mallorca. La verdad es que en 2021 nos faltó mucho para hablar de recuperación, pero logramos al menos que la bajada de las ventas fuera en torno al 50% del 2019, que ya fue un buen año pero en el que nos golpeó de lleno la quiebra de Thomas Cook y en el que dejamos de cobrar más de dos millones de euros en nuestro caso. Ese año prestamos un servicio a Thomas Cook que no cobramos nunca.

> **Mi padre hablaba poco, pero con pocas palabras comunicaba mucho. De él aprendí valores como la constancia y la humildad**

Pese a la particular travesía del desierto que supuso la pandemia, HM Hotels mantuvo sus planes de futuro y en la primavera de 2022 inauguró un nuevo hotel, el Palma Blanc, en el centro de la capital mallorquina…

El hotel HM Palma Blanc tenía licencia para 176 habitaciones, pero al final tiene 118. Decidimos hacer de cada dos habitaciones solo una en muchas plantas. Es un cuatro estrellas superior, aunque las calidades son de un cinco estrellas.

El hotel lleva nuestro sello mediterráneo y de arte contemporáneo, aunque lo más destacable es lo que no se ve, nuestro compromiso medioambiental, con una política muy clara por la reducción de residuos y consumos, y por la circularidad.

El hotel, además, salvo la "piel" que lo envuelve que está hecha por una empresa líder italiana, ha sido todo hecho, tanto la demolición del anterior edificio, como su estructura, obra civil e ingeniaría por empresas mallorquinas.

Hoy en día, el grupo tiene hoteles en España, México y República Dominicana. Antonio Horrach tiene claro que un tiempo de crisis puede convertirse también en un tiempo de oportunidades…

Soy consciente de la situación tan terrible que hemos pasado, pero creo también que ahora aparecerán oportunidades de mercado. Y estamos mirando cosas. Tengo mucha confianza en el futuro.

En la actualidad analizamos sin prisa pero sin pausa proyectos en Budapest, Egipto, Costa Rica, Bali…, ahí donde creemos que puede existir una oportunidad de mercado.

Nuestra expansión pasa por seguir haciéndonos grandes donde estamos y nos sentimos cómodos, como en el Caribe, en México especialmente.

La historia de HM Hotels es fruto del empuje y la visión de Antonio Horrach, pero también del apoyo brindado por su familia. Al principio, sus padres eran reacios a tomar decisiones y a arriesgar en la nueva aventura hotelera, pero lo cierto es que terminaron respaldándole. Pese a sus dudas y reticencias, en verdad confiaban en él. Tenían hoteles, pero realmente no eran hoteleros. Tenían la propiedad, pero no llevaban la gestión. Su hijo les adentró en un negocio que no dominaban. Antonio Horrach recuerda con cariño a su padre, con quien tanto aprendió.

Me acuerdo mucho de él, lo noto mucho a faltar. No hace mucho que falleció. Mi padre era una persona que hablaba poco y que, sin embargo, con pocas palabras, comunicaba mucho. De él aprendí valores como el de la constancia en el trabajo o el de la humildad en el día a día. Mi padre llegaba a uno de los hoteles que teníamos alquilados y comía lo mismo que cualquier cliente. Nunca quiso un trato especial. Como les pasa a muchos mallorquines, prefería ir por la sombra. Yo trato de hacer lo mismo.

Tras la crisis aparecerán oportunidades. Me gustaría colocar pronto una bandera en Europa. Estamos mirando en Hungría, Egipto, Costa Rica, Bali...

La humildad, heredada de su padre, y la búsqueda de un estilo llano, que dote de sencillez y humanidad a lo que hace, le lleva incluso a prescindir de la corbata. No lo dice abiertamente, pero la detesta.

No me siento muy bien con la corbata. Una vez, cuando era presidente de la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca y vicepresidente de la confederación española del sector, CEHAT, fui portada de una revista.

Fuimos al hotel Jaime III de Palma, me hicieron una entrevista y luego vino el fotógrafo. Hubo un poco de tensión. Recuerdo que me preguntó: "¿Y la corbata?" "No llevo corbata, no acostumbro a llevarla. Yo miro a las personas a los ojos", le dije. El hombre, sorprendido, insistió: "¡Vas a ser portada de la revista! Yo te dejo mi corbata. Prefiero que la lleves, si no te importa". "¡Claro que me importa! No me voy a poner corbata", le contesté. Pero volvía a la carga: "Nunca nadie ha salido sin corbata en la portada de nuestra revista". "Pues no me pongas en portada, yo no quiero salir en portada", le dije. Al final, salí sin corbata y me mandó luego varios ejemplares, asegurándome que había roto un tabú.

En aquella época me presentaba ante el Rey o ante el presidente balear Francesc Antich y mi primera intención era ir sin corbata. Entonces alguno de los míos me decía: "Vas sin corbata y eres el presidente de los hoteleros". "¡No me digáis que tengo que llevar corbata!". Alguna vez, cuando la ocasión lo ha requerido, me la he puesto.

Cuando sale del trabajo, avanzada la tarde, le gusta desconectar por completo. También los fines de semana. Huye del teléfono móvil y del *whatsapp* siempre que puede.

No quiero *whatsapp*. Lo utilizo en contadas ocasiones y solo con personas muy, muy allegadas. En el móvil no tengo el correo electrónico del trabajo. Soy muy intenso y me entrego al máximo cuando estoy en la oficina, pero cuando

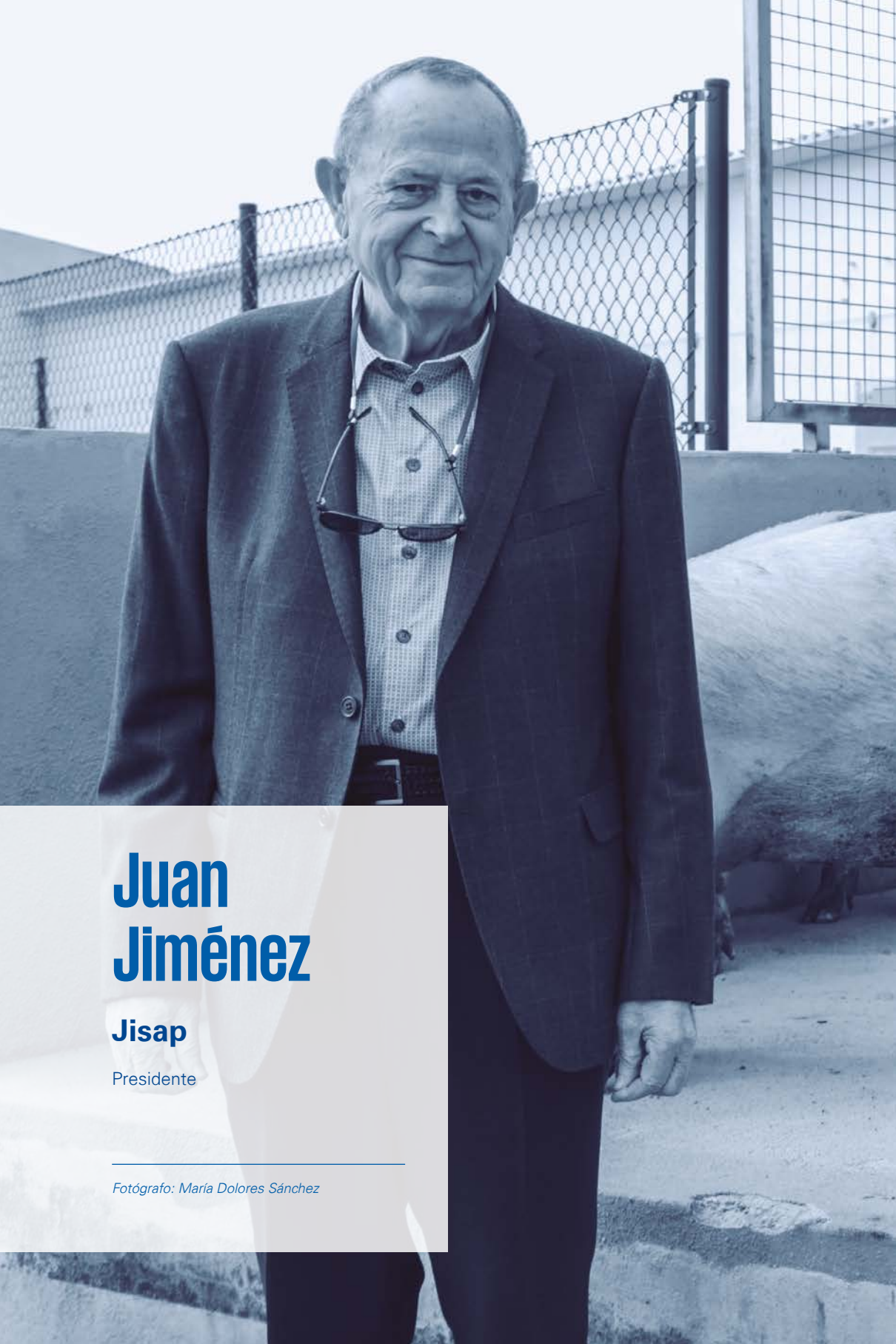
En el móvil no tengo el correo del trabajo. Me entrego al máximo en la oficina, pero cuando salgo por la puerta busco desconectar

salgo por la puerta busco desconectar, pasar tiempo con mi hija, con mi madre, con mis amigos. Hay gente que está cenando con otras personas y está mirando el teléfono constantemente. No me gusta.

Una vez tuve una recepción con el rey Juan Carlos y recuerdo que, en mitad de una la conversación, le sonó el teléfono. Me pidió "mil disculpas". ¿Quién soy yo para que el rey me pida disculpas porque le suene el móvil? ¿quién puede llamar al móvil del rey? Alguien también muy importante, seguro. Pero ahí estaba él, pidiendo disculpas, mostrándose educado, humilde, humano. Me hizo sentir bien. Me pareció alguien muy afable. Los teléfonos móviles nos están alejando de ciertos valores.

Ahora más que nunca valora su tiempo libre. Respeta sus fines de semana y cultiva costumbres, casi rituales, que le hacen feliz.

Los fines de semana, por ejemplo, compro un montón de periódicos. Los tengo en digital, pero me gusta comprarlos en papel, tocarlos con las manos, hojearlos y leerlos con calma. Para mí es un placer acercarme al bar Bosch de Palma y pasar allí horas en mi tiempo libre leyendo la prensa. Además, soy de los que compra periódicos de todas las ideologías. En política me pasa como en el fútbol. Aunque me gusta, no soy de ningún equipo. ■



Juan Jiménez

Jisap

Presidente

Fotógrafo: María Dolores Sánchez

De familia humilde, es un hombre inquieto, trabajador y con visión de negocio. Comenzó con una pequeña camada de lechones y ha conseguido levantar, en torno a Jisap, una gran red de pequeñas granjas integradas y propias.

En Lorca es una institución. Su empresa vende al año cerca de dos millones de cerdos blancos, lo que supone más de 210 millones de kilos.

Con quince años tuvo que dejar la escuela y ponerse a trabajar de albañil. Meses después decidió marcharse a Lyon, en Francia, y empezó a trabajar en una fábrica de jamón.

El amor por quien hoy es su mujer lo devolvió a España con 20 años. Compró una pequeña cosechadora y se puso a segar, al tiempo que inició su actividad como ganadero.

Juan Jiménez ha hecho del sacrificio por el trabajo su filosofía de vida. Con la puntualidad de un reloj suizo, se levanta todos los días a las 4.30 horas, cuando aún no ha salido el sol, y se prepara para ir a caminar. A las 5 de la mañana ya está en la calle, junto a un grupo de amigos, con los que recorre a pie, a diario, ocho kilómetros. Después desayunan juntos.

Así empieza la jornada de un hombre sencillo, hospitalario y afable.

De niño vivía con mi familia en una finca con siete fanegas -dos hectáreas y media- que era propiedad de una muy buena persona, el tío Pedro Miñardo. El hombre nos dejaba que nos comiéramos hasta las raíces en su tierra. Recuerdo que un día fuimos mi madre y yo a llevarle su parte del trigo, la cebada, los huevos, el pollo, la gallina y el cerdo que había allí, y le dijo a mi madre: "Catalina, llévate el trigo de vuelta, que a mí no me hace falta este año y tú tienes siete hijos".

Juan Jiménez
Jisap

Comencé con una camada de lechones, pero el segundo año ya sacaba lotes de veinte y treinta cerdos que vendía a clientes de Gerona

Juan Jiménez conoció la pobreza en su infancia. Se recuerda a sí mismo comiendo en una olla de guisado que hacía su madre junto a su padre y sus seis hermanos.

Éramos muy humildes. A mis hermanos mayores les compraban un par de zapatos y cuando alguno salía con ellos puestos, los otros no podían salir. Mi hermano Andrés le decía a mi hermano Bartolo: "Vente pronto con los zapatos, que tengo que ir a ver a la novia y le dije anoche que iría temprano".

Los miércoles iba con mi madre al mercado, que estaba a cinco kilómetros, para vender nuestros lechones a unos que venían de Murcia y que se llamaban 'los Julianes'.

Con catorce años se les acababa la escuela y tenían que ponerse a trabajar. Juan comenzó como ayudante de albañil en las obras del pequeño matadero municipal de Lorca.

Fue trabajando ahí, con quince años, donde conocí a Alfonso López Bermejo, que un día me dijo: "¡Ay, Juan, que poco me falta! ¡En dos mesecicos me voy a Lyon!"

Él me quería mucho y se me iba a Francia. "¡Llévame contigo, Alfonso!", le dije. Habló con mi padre y me llevó con él. Estando allí, empecé a buscar trabajo y tropecé con una empresa que se llamaba Jambon Cru de Lyon, que era un matadero de cerdos. Había allí un tal Manolo, que era de Teruel y era jefe de los albañiles, y le pregunté a él: "Oye, ¿no tendrás algo de trabajo para mí aquí, en la fábrica?". Así fue como empecé a trabajar en los cebaderos y en la fábrica de esa empresa. Yo hacía allí el trabajo que no querían hacer los franceses. Descargaba canales cuatro o cinco horas todos los días y arreglaba todo lo que se rompiera.

Cinco años después de trabajo intenso en Francia, Juan decidió viajar a Lorca para ver a la familia. Tenía la idea de volver enseguida a Lyon, pero el destino y el amor por una mujer quisieron que sus planes cambiasen.

Vine para estar con mis padres y mis hermanos, y una tarde, paseando por el pueblo, conocí a una zagala, 'la Paqui', que iba a cambiar mi vida para siempre. Yo no sabía entonces ni qué era una discoteca ni qué era una mujer. Pero me enamoré y decidí darle un giro a mi vida y regresar a Lorca. Viajé de vuelta a Francia, donde ya había logrado comprarme un 'solarico' barato en el que quería hacer una granja. Mis planes se transformaron por completo. Abandoné para siempre Lyon, un lugar donde me trataron muy bien. Yo quiero a la gente de allí.

Juan Jiménez regresó de Francia, pero mantuvo su idea de la granja.

Lo primero que hice fue comprar una parcela para hacer un cebadero y una máquina cosechadora que José Laborda, un hombre de Hellín, me dejó pagar en dos o tres veces. Me costó 415.000 pesetas.

Al tiempo que trabajaba con los cerdos, segaba. Yo estaba muy acostumbrado al trabajo duro. Más tarde, compré otra segadora más potente, una Volvo sueca.

La siega era un trabajo de dos meses. Los otros diez meses del año los dedicaba al cebadero.

Había comenzado con una camada de lechones, pero el segundo año ya sacaba lotes de veinte o treinta cerdos que vendía a clientes de Gerona, donde había mayor consumo. Dos o tres años después vendí las máquinas para segar y me concentré en los animales.

El pequeño granjero integrado pone la instalación y yo pongo los animales, el alimento y la dirección veterinaria

Cuando a mí me faltaba cebadero, le alquilaba a alguien: "Oye, ¿quieres echarme doscientos cerdos en este cebaderico que tienes? Te doy 400 o 500 pesetas por cada cerdo que me saques adelante". "¿Y si se me muere?", me preguntaba alguno. Yo siempre decía lo mismo: "Si se muere, tú pierdes el trabajo y yo pierdo el cerdo". Ese es el modelo que yo he empleado siempre y que llamamos "integración".

Jisap es hoy una gran empresa, pero sus comienzos no fueron fáciles. El modelo de integración es el que le ha permitido crecer a lo largo de los años.

El negocio empezó a funcionar, pero con miseria. Para ganarle a un cerdo 20 duros, había que tener mucha suerte. La mayoría de nuestras instalaciones

Juan Jiménez
Jisap

Nos acercamos a los dos millones de cerdos blancos vivos vendidos al año. Más de 210 millones de kilos producidos al año

son granjas integradas. El pequeño granjero integrado pone la instalación y yo pongo los animales, el alimento y la dirección veterinaria. Y hay un porcentaje para cada uno. Él cobra siempre y yo, cuando se gana. Tenemos 500 instalaciones integradas y 80 propias.

Los animales nacen en centros de Jisap y luego los crían en las granjas.

Nacen aquí y cuando tienen 25-28 días de vida los llevamos a la granja de un integrado. "¿Cuánto me cobras por hacerme este lechón hasta los 20 kilos?" Se acuerda el pago de un tanto por ciento y el integrado se dedica a criarlo hasta que alcanza los 20 kilos. Después, cuando tienen ese peso, nos lo llevamos a otro integrado que se encarga de alimentarlo hasta los 120 kilos. Ahí va otro tanto por ciento, con lo que hay varias familias beneficiándose de un mismo cerdo.

La empresa tiene su sede en Lorca, pero se ha extendido a otras comunidades. Su actividad favorece el desarrollo rural y contribuye a frenar la despoblación.

Allá donde me dan un poco de cariño, voy (ríe). Tenemos más de 600 instalaciones en catorce provincias de seis comunidades autónomas. Además de Murcia, estamos en Andalucía, en Comunidad Valenciana, en Extremadura, en la Comunidad de Madrid y en Castilla-La Mancha. En muchos casos, hay familias de cinco personas en las que todos trabajan en su propia granja. Es generación de empleo y se ayuda a fijar población en los pueblos. Es un impulso al entorno rural.

Jisap abarca toda la pirámide reproductiva del ganado porcino.

Es una cadena. Desde la selección, la gestación, la maternidad y la cría hasta el desarrollo del animal, cubriendo todas sus necesidades, tanto nutricionales como sanitarias.

Nos acercamos a los dos millones de cerdos blancos vivos vendidos al año. Vendemos además 150.000 cerdos ibéricos y 15.000 terneros. Hablamos de más de 210 millones de kilos producidos al año. En el modelo de negocio, el

cerdo de capa blanca representa el 80%. El resto son cerdo ibérico, con un 12%, y vacuno, con un 8%.

Y contamos con cuatro fábricas de pienso en las que producimos 650.000 toneladas al año para nuestro autoconsumo, es decir, para las granjas que están integradas en nuestra red.

Juan Jiménez aclara que no se trata, en ningún caso, de macrogranjas.

Tenemos más de quinientas instalaciones en catorce provincias de seis comunidades autónomas

Macrogranjas aquí no existen. No tengo ninguna. Son pequeñas granjas integradas. Cuando se piensa en grandes empresas de cría de ganado porcino, como es nuestro caso, en muchas ocasiones se imagina una producción centralizada, en naves inmensas con decenas de miles de animales. Lo que hoy en día se llaman macrogranjas. Nada más lejos de la realidad. La base de la producción porcina en nuestro caso son granjas integradas de pequeño tamaño.

Macrogranjas hay en China. Allí, en algunas granjas, tienen, a lo mejor, 80.000 (cerdas) madres en un mismo núcleo. Eso sí que es una macrogranja. En España están autorizadas hasta 2.880 madres y 6.000 plazas de cebo. Nosotros macrogranjas no hacemos.

Cuando en algún medio de comunicación se habla de maltrato animal en las granjas, Juan Jiménez se afana en explicar las medidas que adoptan en su empresa para garantizar el bienestar de los cerdos.

En nuestras granjas nadie maltrata a los animales. Cumplimos con toda la normativa sobre bienestar animal, que es muy exigente. Por ejemplo, controlamos las temperaturas, les ponemos calefacción en invierno y aire acondicionado en verano. El aire acondicionado -siempre lo digo- llegó a mis granjas diez años antes que a mi casa (ríe). Mi mujer decía: "¡Pues no sé por qué hay que ponérselo a los cerdos antes que a nosotros!". Yo le decía: "Ellos nos dan de comer y cuantas más cosicas buenas les hagamos, más de comer nos van a dar".

Cualquiera de nuestras salas de parto para animales vale tanto dinero como las salas de parto humanas.

Desde la perspectiva que le ofrece la experiencia, pone muy en valor cómo ha mejorado el sector en España desde los tiempos en que él empezó a criar cerdos en los años sesenta.

El porcino español estaba muy rezagado por aquel entonces, y hoy es puntero. Somos un referente y estamos ya a la par de Alemania y Francia. Nos hemos convertido en uno de los primeros productores del mundo. Y es porque se están haciendo bien las cosas. Se cuida la salud del cerdo, se garantiza el bienestar animal y se da prioridad a la calidad. Yo fui uno de los primeros ganaderos que se tomó en serio la trazabilidad del producto.

Mercadona nos lo exigió hace ya más de 30 años y nos lo enseñó todo. Si se parte una aguja, se anota. Si se le vacuna al cerdo, se anota. Y toda la información debe ir perfectamente registrada en crotales, como exige la normativa. Mercadona ha sido muy importante en la historia de Jisap. Ha sido un muy buen compañero de viaje. Se lo agradeceré toda la vida.

Mercadona ha sido un cliente principal en el desarrollo de Jisap, pero hay también otros relevantes.

Macrogranjas aquí no existen. La base de nuestra producción porcina son granjas integradas de pequeño tamaño

Para cerdo vivo tenemos clientes importantes como La Comarca, Incarlopsa, El Pozo, Faccsa, Famadesa o Tello. A Mercadona, por ejemplo, le vendemos directamente un tipo de cerdo para carne y otro, a través de Incarlopsa, para hacer jamón serrano. En porcino ibérico, el 60% de las ventas las acaparan dos compañías: El Pozo e Incarlopsa.

Juan Jiménez explica que la venta de carne de cerdo en España funciona muy bien.

A los consumidores españoles nos gusta la carne sabrosa y somos muy fieles. En nuestro país consumimos más de 50 kilos de carne de cerdo por persona y año. Eso sí, en Dinamarca, por ejemplo, nos ganan. Consumen 70 kilos por persona y año. El cerdo es comida para todos los públicos.

Jisap es hoy una empresa que, desde Lorca, exporta a numerosos países del mundo.

Entre el 35% y el 40% de nuestra producción se destina a exportación. El resto es mercado nacional. Llevamos nuestro producto a países de la Unión Europea y a otros como China, Japón, Corea del Sur, Filipinas o Chile.

Del cerdo vale todo, hasta los andares (ríe): la carne, la pezuña, el hígado, la tripa, la cabeza, las orejas. Hay países asiáticos que quieren oreja e igual te

Juan Jiménez
Jisap

España se ha convertido en uno de los primeros productores del mundo. Se cuida la salud del cerdo, se garantiza su bienestar y se prioriza la calidad

compran cuatro contenedores de oreja. Los hay también, como China, que compran contenedores de manos y pies de cerdo. Asia es un mercado importante para nosotros, sí.

Quieren crecer en Norteamérica.

Canadá y Estados Unidos. Los canadienses son muy consumidores de cerdo. Nos interesa también mucho el mercado americano, que tiene un poder enorme. Estamos haciendo un jamón serrano de muy alta calidad y creemos que tenemos recorrido en el norte de América. Queremos crecer allí y en Japón.

Ucrania es un productor estratégico de cereal para España y la invasión rusa ha tenido un impacto relevante en Jisap.

Nos afectó mucho el cierre en un primer momento del mercado ucraniano, y aunque se ha visto aliviado parcialmente con los acuerdos del "Corredor del Mar Negro" que ha permitido la salida de cereal, sin duda las futuras cosechas se verán mermadas mientras dure esta injusta invasión.

Jisap ha notado también la escalada en los precios de la materia prima y la energía.

Ha aumentado, sobre todo, el precio del cereal, pero también el de la grasa, la soja y el resto de los componentes del pienso. Todo ha subido. El aumento en el precio del petróleo nos trastoca. Nosotros distribuimos con camiones. El gas lo utilizamos para calentar las camas de los cerdos, y la electricidad, para alumbrar. Las salas de parto, por ejemplo, tienen que estar iluminadas toda la noche para que las madres vean y no aplasten a los recién nacidos. También consumimos mucha luz en las fábricas de pienso y estas subidas afectan a nuestra cartera.

Juan Jiménez se considera un hombre de palabra en los negocios.

Habiendo mano, yo nunca he necesitado de contrato. Cumplir la palabra dada es básico. Creo que, como empresario, siempre me han acompañado la seriedad y la humildad. Yo he sido siempre el pobre número uno de mi empre-

En nuestras granjas nadie maltrata a los animales. Cumplimos con toda la normativa de bienestar animal, que es muy exigente

sa. Ahora, si a uno de mis empleados le ha hecho falta un duro, aunque yo no lo haya tenido, lo he pedido en el banco para prestárselo a él.

Son muchos a los que en Lorca ha ayudado para comprar un techo o cubrir alguna necesidad. En el aspecto humano, Juan le concede importancia a la cultura del esfuerzo y al espíritu de sacrificio.

La importancia de la cultura del esfuerzo radica en la satisfacción que produce el placer de hacer bien las cosas. Es una alegría que la gente te llame y te diga qué bien ha salido esto o aquello.

A Juan Jiménez le gusta estar cerca de las personas. Su dimensión humana le ha llevado a realizar alguna acción solidaria de extraordinario relieve.

Compramos un pequeño solar en Puerto Lumbreras y me enteré de que, con las vacas flacas, le habían denegado al ayuntamiento crear una residencia de ancianos y tenían a las personas mayores repartidas por otros pueblos. Y le hemos puesto solución. Hemos hecho la primera residencia allí para 94 personas. Lo hemos hecho con mucho gusto.

La vida de Juan Jiménez es una historia de éxito, pero ha tenido también desgracias que dejan en él una huella imborrable de dolor. Se le murió un hijo con 6 años, Francisco, y otro, con 25 que se llamaba Juan, como él. Su familia lo es todo para él. Habla de sus hijos con devoción.

Mi hijo Alfonso es ya consejero delegado de la compañía. Cuando era pequeño me decía: "Papá, dame algo para que yo pueda ganarme la vida". Y yo le echaba 20 ternericos para que se encargara de cuidarlos. Él les daba leche por la mañana, por la tarde y por la noche, y estaba pendiente de ellos para que no les pasara nada. Tenía ya la preocupación del ganadero. Mi hija Catalina lleva el control económico de la empresa. Es la que firma los pagos y lo revisa todo. Y tengo otras dos hijas, Patricia y Paqui, que vive en Madrid.

Ucrania ha sido proveedor nuestro de cereal para alimentar a los animales casi 30 años y ahora nos vemos abocados a buscar nuevos mercados

Le gusta llevar una vida austera y todos los días se levanta a las cuatro y media de la mañana. Adquirió la costumbre de madrugar siendo muy joven, cuando trabajaba en Francia, y ha seguido haciéndolo.

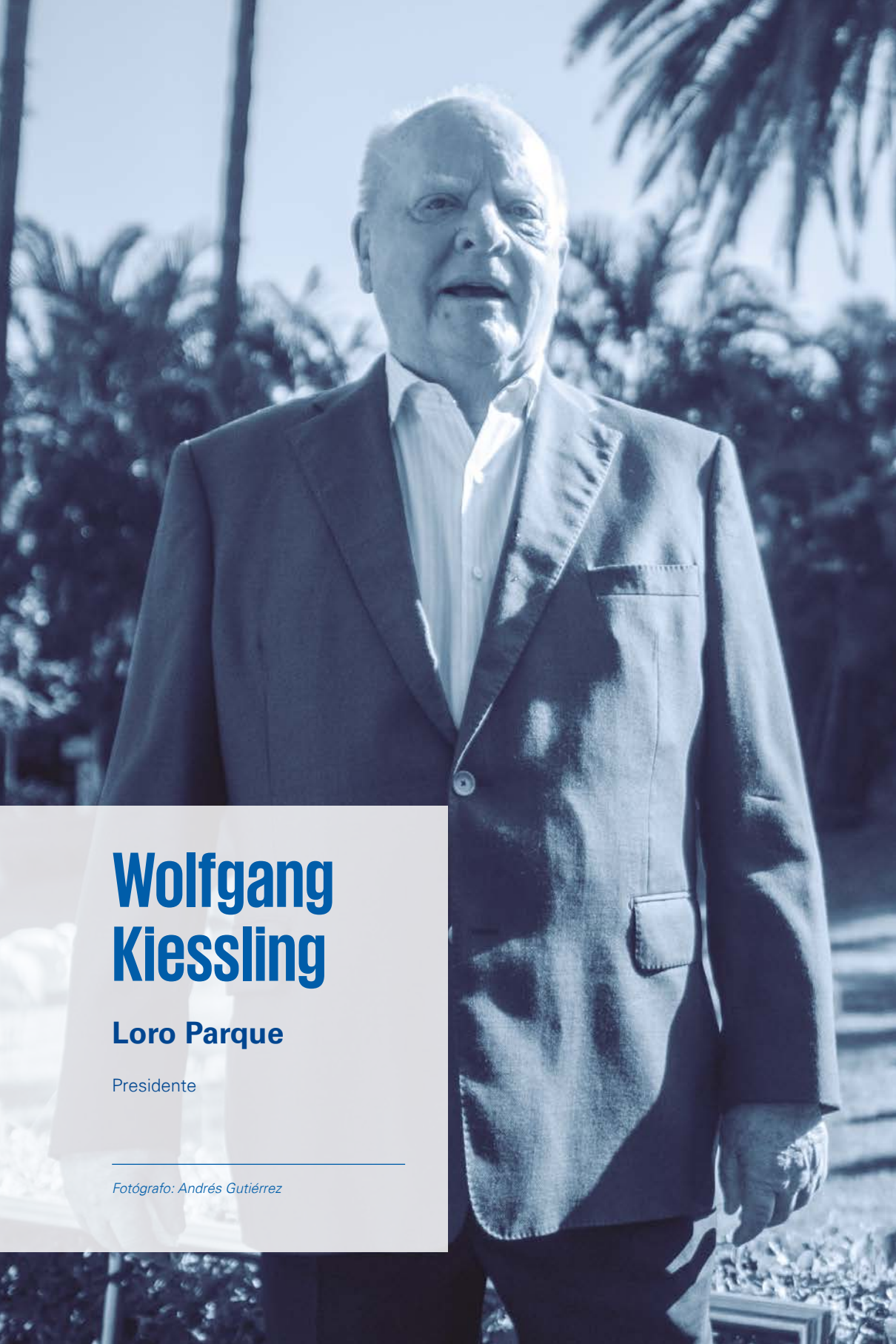
Me acostumbré en Lyon porque entraba en la fábrica a las tres de la mañana y si llegabas un solo minuto tarde, te quitaban una hora. ¡Cualquiera perdía el dinero de una hora!

En nuestro país consumimos más de 50 kilos de carne de cerdo por persona y año

Me levanto cuando aún no ha salido el sol -no hay quien me tenga en la cama- y me preparo para irme a caminar. "¡Ay, que te pincha la cama!", me dice a veces mi mujer. A las cinco de la mañana estoy ya en la calle con un grupo de empleados que se han jubilado ya, y que son amigos, y recorremos a pie, a diario, ocho kilómetros. Después desayunamos juntos.

Su pasión es el trabajo, y lo es hasta el punto de dedicar incluso su tiempo libre a la empresa.

El rato que cojo libre me gusta ir a visitar con mi mujer las granjas. Yo estoy acostumbrado a no tomar días libres. Mis vacaciones en los últimos veinte años han sido ocho días que me acerqué a Lyon. Nada más. ■



Wolfgang Kiessling

Loro Parque

Presidente

Fotógrafo: Andrés Gutiérrez

De origen alemán, llegó a Tenerife a principios de la década de 1970 y su primera idea fue poner un *safari park*. El proyecto era caro y su padre le aconsejó crear un parque de papagayos. "Viven cien años y los granos que comen caben en una mano", le dijo.

Wolfgang Kiessling siguió el consejo y empezó su aventura con 25 personas, 150 loros y un espacio de 13.000 metros cuadrados. En Loro Parque trabajan hoy unas 400 personas, tiene 40.000 animales y ocupa 135.000 metros cuadrados. En todos estos años lo han visitado más de 50 millones de personas.

Su empeño por crear Loro Parque fue, en los primeros años, una auténtica carrera de obstáculos que ha curtido a Kiessling. La falta de apoyo del ayuntamiento, las dificultades de financiación, la estafa de un empleado, la explosión de una caldera o la destrucción del parque por unas lluvias torrenciales son algunos de los desafíos que este alemán tuvo que sortear.

El zoológico acaba de celebrar su 50 aniversario con más de 4.000 ejemplares de 350 especies diferentes de loros. En el parque hay un abanico muy variado de animales: gorilas, chimpancés, hipopótamos, leones, flamencos, cisnes, pingüinos, tortugas, delfines, tiburones, etc. Es, como él dice, "un espectáculo natural".

Nadie creía en lo que yo iba a hacer. No tenía ni un centavo de crédito, los proveedores dudaban y el ayuntamiento no nos puso las cosas fáciles.

Con estas palabras, regadas de un cierto poso de amargura, Wolfgang Kiessling resume las numerosas piedras que hubo de sortear en el camino

Nadie creía en lo que iba a hacer, no tenía un centavo de crédito y los proveedores dudaban si iba a ser capaz de pagar mis facturas

para sacar adelante su sueño de crear un zoológico en la isla de Tenerife. La suya es la historia de un joven alemán que llegó a Puerto de la Cruz en los años setenta.

Tenía poco más de treinta años y en Alemania había trabajado ya como director general de una compañía de aviones chárter, con una carga inmensa sobre mis espaldas. En 1970 cambiaron las leyes de inversión y nos cortaron las alas. Nos limitaron mucho las horas de vuelo. La empresa tenía cinco viejas máquinas que habíamos comprado a la estadounidense Eastern Air Lines y tenían aún capacidad para volar la distancia entre Alemania y las islas Canarias.

El Puerto de la Cruz era entonces la perla del Atlántico. Estaba lleno de grúas y tenía un movimiento impresionante. Había un alto nivel adquisitivo y encontraban una discoteca y un restaurante en cada esquina. Eran muchísimos los inversores que venían en masa al archipiélago en nuestros vuelos para comprar una pequeña residencia. Mi mujer y yo veníamos a menudo; una vez a Lanzarote, otra a Gran Canaria, otra a Tenerife.

Sin embargo, Wolfgang Kiessling fue consciente de que su compañía de vuelos chárter, a la que habían retirado la financiación, no iba a ser capaz de superar la crisis.

Fue ahí cuando yo me dije: "Tienes que hacer algo por ti mismo para no depender de otros". En aquellos años proliferaban en países como Alemania e Inglaterra los *safari park*s. Y se me ocurrió la idea de venirme a Tenerife y montar uno aquí, pero los terrenos eran carísimos. Cuando yo calculé los costes que había de asumir con la compra, el transporte, el mantenimiento de los leones y los elefantes, la idea se marchó tan rápido como había venido.

Fue su padre, Friedrich Kiessling, quien le dio una idea que marcó para siempre su vida.

Mi padre siempre me ha ayudado y siempre se ha interesado por lo que yo hacía. Le conté mi plan frustrado del *safari park* y entonces me dijo: "¿No recuerdas, Wolfgang, que tú y yo visitamos un parque de papagayos en Miami?

Los papagayos viven cien años y los granos que comen caben en una mano".

Mi mujer Brigitte y yo, que llevábamos casados poco más de un año, cogimos un avión y viajamos a Miami para conocer bien cómo funcionaba el Parrot Jungle, que era una institución. El propietario, un tipo de ascendencia austriaca, nos recibió y nos dijo que levantar un negocio así no era nada sencillo: "Vas a necesitar tanto terreno, vas a necesitar amaestrar los animales…"

En aquella misma visita conoció a Grey Fletcher, que era uno de los jóvenes que hacía en Miami el *show* de papagayos.

Él nunca había amaestrado papagayos, pero se sentía capaz de hacerlo. Le hice una oferta para que se viniera a trabajar conmigo con un sueldo mucho mayor del que tenía en Miami. Yo vivía entonces en Bitz Baden, pero seguí con el empeño de crear en Tenerife un parque para papagayos.

La idea de los papagayos no tenía muchos adeptos y fue difícil conseguir el dinero. Al final, conseguí un millón de marcos alemanes de un amigo de la familia de mi mujer y logré que mi padre me adelantara de mi herencia otro millón de marcos. En total, eran unos 20 millones de pesetas. Con 20 millones de pesetas en España ya eras alguien por entonces aquí, en España.

Con ese dinero, que no dio tanto de sí como él al principio llegó a pensar, se puso manos a la obra ajeno aún al ambiente adverso que le esperaba. El primer revés lo encontró al buscar terreno.

En 2008 abrimos Siam Park en Costa Adeje, que es un parque acuático tematizado en la arquitectura tailandesa

Nos alojamos en el Hotel Taoro para buscar terrenos y el primer lugar en el que pensé fue el Parque Taoro, que estaba abandonado. Lo intenté, pero las autoridades me dijeron unos meses después que no se podía. Hoy me alegro, pero entonces aquella decisión me enfadó mucho porque confiaba ciegamente en ese lugar.

Seguí buscando terreno y me hablaron de un terreno de 13.000 metros cuadrados con una gran casa en Punta Brava. Yo pretendía encontrar una extensión cinco o seis veces mayor, pero me tuve que conformar.

Otro obstáculo lo encontró en la notaría al ir a comprar el terreno.

El notario nos dijo: "Señores, no puedo inscribir una sociedad de parques porque, según la ley, usted necesita un socio español para este tipo de nego-

Wolfgang Kiessling
Loro Parque

A finales de 2017 inauguramos el acuario Poema del Mar en Las Palmas de Gran Canaria, con el ventanal de exhibición curvo más grande del mundo

cio. Pero usted puede hacer un hotel, y el hotel puede tener un parque de la misma forma que puede tener una pista de tenis". Y así fue cómo surgió la idea de convertir la casa que había en la parcela en un hotel de cinco habitaciones y cinco estrellas.

Cuando entramos en la casa descubrimos que estaba totalmente abandonada. De las paredes salían cientos de miles de cucarachas. Los muros estaban negros de tanto bicho. Tuvimos que limpiar todo aquello. Después llegó además el Estado español y nos obligó a romper muros para hacer los pasillos más anchos. Todo costaba dinero.

Las obras para la reconversión del inmueble en hotel terminaron prácticamente el día de la inauguración, que fue el 17 de diciembre de 1972. Pero la mala suerte se cebó con el proyecto cuando ni siquiera había echado aún a andar.

Aquel día, a las tres de la mañana, explotó la instalación de la caldera y la casa sufrió graves daños. Teníamos un hotel sin agua caliente, y el responsa-

ble de la instalación no quiso asumir la reparación. La falta de liquidez hizo que el hotel tuviese que permanecer cerrado dos o tres años.

Los 20 millones de pesetas se revelaron insuficientes para un proyecto que arrancó con loros que habían conseguido con anuncios en los periódicos y con plantas que habían comprado a los vecinos.

Íbamos por las casas preguntando: "¿Señora, nos vende alguna planta?" Pagábamos cien pesetas por cada una. El parque fue en sí mismo una aventura. Organizamos el primer *show* de papagayos en Europa: un papagayo montaba en bicicleta, otro contaba números, otro perfilaba la isla en un papel, etc.

Fueron muchas las dificultades que encontramos. El ayuntamiento nos forzó además a quitar la entrada y tuve que construir otra en un muro. La policía nos detuvo la obra aduciendo que existía una ley desde el siglo XIX que prohibía demoler los muros antiguos. Y, más tarde, nos obligaron a ceder una franja de terreno delante del mar para construir una carretera. Era una odisea. Nadie nos puso las cosas fáciles. Nadie creía en lo que iba a hacer y, para colmo, no

tenía ni un centavo de crédito y los proveedores dudaban si iba a ser capaz de pagar mis facturas.

Solo Wolfgang, que jamás se rindió, parecía creer en su idea. Al acto de inauguración acudieron muchos amigos que apreciaban el esfuerzo.

Los residentes alemanes que habíamos invitado le decían a mi padre: "Lo que su hijo ha hecho aquí es increíble, lo felicitamos, pero este parque no va a funcionar nunca; está muy lejos de Puerto de la Cruz". Me daban un ánimo impresionante: "Vas a perder el dinero".

El primer día, en los primeros cincuenta minutos, entraron a Loro Parque 82 personas. No estaba mal. Cobrábamos cien pesetas. Cuando todo apuntaba a que el negocio podría funcionar, apareció una lluvia torrencial en Tenerife que no se había vivido en muchos años. Duró tres días, y arrancó y arrastró todas las plantas. El agua cayó con tal fuerza que nos llegaban vacas, coches, muebles… Todo lo que había en el barranco de San Felipe.

Las desgracias no habían terminado para Loro Parque. Después vino un golpe aún más duro. Wolfgang Kiessling había contratado a un tipo con visión comercial, un tal Moreno, con el que estaba encantado. Su confianza en él se truncó de repente.

Un día de 1974 alguien me dijo: "¿Sabe usted que este hombre por cada compra que hace recibe una comisión?". Al principio, no lo creí, pero me aportó pruebas. Lo eché, pero ya era tarde porque después vinieron unos señores con corbata roja del Banco Popular y me hicieron saber que yo tenía un crédito de siete millones de pesetas del que nadie sabía nada en la empresa. El tal Moreno se había hecho con los poderes y con ellos pidió un préstamo para su uso personal. Un delincuente absoluto. Tenía que hacer frente a esa responsabilidad financiera y no podía. Venían aquí y me amenazaban con quitarme el negocio si no pagaba en un plazo de tiempo. Lo pasé muy mal.

Loro Parque ha sido elegido dos años consecutivos, en 2017 y 2018, el mejor zoológico del mundo por TripAdvisor

No podía acudir a mis padres -mi madre ya me había dicho que les arruinaba la vida si les pedía más dinero- y tampoco podía recurrir al amigo de la familia de mi mujer que me financió al comienzo. Ya había perdido toda la confianza en mi negocio.

Aquello casi hiere de muerte a Loro Parque. Fue entonces cuando se acordó de alguien que resultó ser en su vida una especie de ángel de la guarda.

Unos días antes había venido a Loro Parque un alemán con una mujer parecida a Zsa Zsa Garbo. Bellísima. Sexi. Venían en un Lincoln enorme y quedó encantado. "¡Qué bonito! ¡qué bien lo has hecho! ¡te felicito!"

Pensé en él. Un sábado cogí mi coche y me fui a visitarlo en Santa Úrsula, donde tenía una casa preciosa. Le conté mi historia y fue muy receptivo: "¡Bah! ¡a la mierda los bancos!". Me dijo lo que yo quería oír: "¿Qué son siete millones? Yo te ayudo. Ahora no tengo líquido, pero si mi firma te sirve…"

En pandemia tuvimos que cerrar 17 meses todos nuestros negocios; sin ingresos y con muchos gastos

Se llamaba Horst Sommer y fuimos amigos hasta el fin de sus días. Fue él quien avaló mi operación. Me comprometí con Banco Popular a ingresar cada día la totalidad de la caja que hiciese Loro Parque, teniendo la posibilidad de quedarme solo 3.333 pesetas. De este modo, calculamos que podía pagarles unas 100.000 pesetas al mes, es decir, un millón doscientas mil al año. Así pensamos que podía pagar la deuda en seis o siete años.

Pese a los muchos obstáculos, el negocio empezó a florecer.

La plantación ya había crecido, lucíamos ya como un parque y el show de papagayos era el primero en Europa. Después, con la ayuda, entre otros, de un austríaco llamado Stephan que trabajaba en Viajes Insular, empezamos a recibir autobuses turísticos cada vez más grandes. Loro Parque comenzó a despegar.

Cuando conocí a Stephan me dijo: "Tengo mañana una excursión por el Valle de la Orotava en un autobús con 25 personas, podría traerlos a Loro Parque". Acordamos que yo le pagaría unas 25 pesetas por viajero que trajese. Se fue tan contento y se lo contó a otros compañeros de Viajes Insular. En unos días empezaron a llegar muchos autobuses más.

Wolfgang Kiessling
Loro Parque

Hemos salvado a diez especies en peligro inminente de extinción. Entre ellas, el guacamayo de Lear, la cacatúa de Tanimbar o el loro orejiamarillo

En 1982 el ayuntamiento le dio otro disgusto más.

Tuvo la gran idea de cortarme el terreno en la parte de delante, incumpliendo lo que yo había convenido con el ayuntamiento diez años antes. No me lo podía creer. Querían acotarme Loro Parque para construir, prácticamente por la mitad, una carretera.

Ahí es donde la historia incorpora el nombre del conocido artista canario César Manrique, que salió en su defensa para impedir un daño irreparable al proyecto.

César Manrique era amigo mío y convocó una rueda de prensa para denunciar que "Los ineptos del ayuntamiento querían destruir con la carretera el futuro de Loro Parque". Llegué a barajar la idea de cerrarlo para empezar nuevamente en otro lugar, pero todo se arregló gracias a él. De nuevo, alguien a quien debo muchísimo.

En otra ocasión, un poco más adelante, le llamó el propio alcalde para volver a darle un susto.

"Kiessling, tengo aquí cinco chimpancés confiscados. No sabemos qué hacer con ellos, no sabemos cómo tratarlos ni cómo limpiarlos", me dijo. "Señor alcalde, yo tengo un parque de aves, no de monos", le respondí. "Da igual. Tienes la licencia de un zoológico y tienes que buscarte la vida", me contestó. Así que hicimos una jaula y nos trajimos los monos. Fue increíble. La gente entraba por la puerta e iba corriendo entusiasmada a ver a los monos.

El papagayo, sin embargo, siguió siendo el animal que simboliza la identidad del parque.

El ayuntamiento quería acotarme Loro Parque para construir, prácticamente por la mitad, una carretera

A la altura de 1982 yo ya tenía una colección muy importante de papagayos. Empecé a hacer publicidad, empezaron a interesarse expertos ornitólogos venidos de todo el mundo y en 1986 ya estábamos considerados la mayor colección de papagayos del mundo. Teníamos el Loro Show y en 1986 decidimos organizar en el Hotel Marítim el primer congreso mundial de papagayos. Acudieron al encuentro, para mi sorpresa, 580 personas. ¡Impresionante!

Decidimos volver a celebrarlo cada cuatro años y vamos ya por la décima edición. Algunos años hemos llegado a reunir a ochocientas personas.

El parque, que había prosperado, vivió en 1978 una primera ampliación hasta los 35.000 metros cuadrados y otra, aún mayor, en 1992, hasta los 135.000 actuales. A Kiessling se le metió en la cabeza la idea de incorporar delfines.

Yo quería avanzar más en la línea del zoológico que en la del parque de atracciones. Empezamos a construir un delfinario que inauguramos en 1987. De los seis delfines que compré al principio, todavía conservamos tres.

Más tarde, se le ocurrió la idea de ambientar la entrada del parque con construcciones típicas de un pueblo del mundo.

Podía haber sido un pueblo africano o sudamericano, pero había visitado Tailandia poco antes y pensé que lo mejor era hacer un pueblo tailandés. Llamé al embajador para contárselo: "Señor embajador, voy a construir en Tenerife un pueblo thai y voy a publicitarlo para atraer a un millón de visitantes, necesito un millón de dólares". "Imposible -me dijo- pero puedo ayudarte de otra manera. Puedo hacerte cónsul de Tailandia y hacer que venga la princesa del país". Luego vino la reina y, más tarde, sus dos hijas. Nosotros fuimos adelante con el proyecto e hicimos realidad nuestro pueblo thai.

Curiosamente Wolfgang Kiessling, que tiene también una faceta diplomática, había sido antes cónsul de Gambia.

Fui cónsul en este país africano diecisiete años, pero cuando un batallón de soldados echó al presidente elegido democráticamente tuve claro que ya no quería trabajar con este país. Presenté mi baja y dos años después me convertí en cónsul de Tailandia.

Otro hito fue la construcción de Planet Penguin.

Fue el proyecto más caro que jamás habíamos acometido. Contacté con un experto de San Diego, en California, que tenía relación con países donde hay pingüinos y obtuvimos la licencia para localizar y comprar huevos de pingüino. El primer viaje nos llevó al sur de Georgia y nos trajimos 113 huevos de los que conseguimos 52 pingüinos rey sanos. Todo un éxito. Los presentamos a la prensa en el pueblo Thai.

Después, en un nuevo disgusto, nos llega una señora que no era periodista y nos difama en los países donde hay pingüinos asegurando que nosotros mantenemos los animales en un palmeral bajo el sol de Canarias. Increíble. Yo tengo aquí un edificio especial en el que invertimos una ingente cantidad de

Cuando el negocio parecía que podía funcionar, apareció una lluvia torrencial en Tenerife que no se había vivido en muchos años y arrasó todo

dinero para acondicionar a nuestros pingüinos. En su momento fue el cilindro de metacrilato más grande del mundo.

La institución goza hoy de reconocimiento internacional.

Con el paso de los años Loro Parque fue creciendo y cuidando a muchas otras especies animales hasta convertirse en una de las instituciones zoológicas más respetadas a nivel internacional. Ha sido elegido dos años consecutivos, en 2017 y 2018, como el mejor zoológico del mundo por el portal de viajes TripAdvisor. Tenemos la reserva de especies de loros más grande y diversa de todo el planeta.

Además de loros, hay otras aves: flamencos, grullas, cisnes, pingüinos. Hay también gorilas, chimpancés, hipopótamos, leones, tigres, suricatas, delfines, orcas y otros mamíferos. Hay peces de muchísimas especies; destacan los tiburones. Y, luego, tenemos también reptiles: iguanas, aligatores, tortugas... Es un espectáculo natural.

Pese a los innumerables escollos que Kiessling encontró en el camino, Loro Parque celebró recientemente su 50 aniversario.

Empezamos en 1972 con 25 personas, 150 loros y un espacio de 13.000 metros cuadrados. Hoy trabajan unas 400 personas, tenemos 40.000 animales y el zoológico ocupa 135.000 metros cuadrados. En todos estos años nos han visitado más de 50 millones de personas.

Loro Parque se ha diversificado. Además del zoológico, han puesto en marcha otros negocios. Entre ellos, un acuario y un parque acuático.

En 2008 abrimos Siam Park, en Costa Adeje, en el sur de Tenerife, que es un parque acuático tematizado en la arquitectura tailandesa. Este parque ha sido reconocido siete años consecutivos por TripAdvisor como el mejor *aquapark* del mundo. Y a finales de 2017 inauguramos el acuario Poema del Mar en Las Palmas de Gran Canaria, que ofrece a los visitantes una experiencia única.

Uno de mis empleados, un delincuente absoluto, se hizo con los poderes y pidió un préstamo de siete millones de pesetas para su uso personal

Cuenta con *Deep Sea*, que es el ventanal de exhibición curvo más grande del mundo: 36 metros de ancho y casi siete y medio de alto.

Su actividad depende del turismo, con lo que lo pasó mal durante la pandemia.

¡Tuvimos que cerrar 17 meses todos nuestros negocios! Imagínese. Sin ingresos y con muchos gastos. Durante la pandemia tuvimos unas 250 personas trabajando aquí, en Puerto de la Cruz, en Loro Parque, y unas 40 en nuestro acuario Poema del Mar, en Las Palmas. En total, 300 personas en la lista de nóminas todos los meses. Y, además, lógicamente, todos los gastos de alimentación de los animales y de mantenimiento. Solo en Loro Parque tenemos una factura de electricidad de alrededor de 175.000 euros al mes. En pandemia, gastamos cada mes dos millones y medio de euros sin tener el más mínimo ingreso.

Teníamos previsto levantar otro parque acuático en Gran Canaria. Suerte que, cuando llegó la pandemia, teníamos en caja todo el dinero para realizar la inversión. Ese fondo es la fuente que nos permitió afrontar los gastos durante todos los meses de cierre obligado.

No hemos recuperado el pulso todavía, pero estamos fuera de pérdidas. Cubrimos ya nuestros gastos y empezamos a ir mejor. Estoy seguro de que dentro de unos meses vamos a volver a los niveles prepandemia.

La empresa realiza un importante esfuerzo por la conservación de las especies amenazadas, que canaliza a través de Loro Parque Fundación...

Sí. Es una organización internacional sin ánimo de lucro que está especializada en la protección de especies de loros y mamíferos marinos, entre otros animales, que están amenazados. Hemos salvado a doce especies de loros en peligro inminente de extinción. Entre ellas, el guacamayo de Lear, la cacatúa de Tanimbar o el loro orejiamarillo. ■

Carmen López

Vegenat

Consejera delegada

Fotógrafo: Santiago García

Carmen López sonríe con añoranza cuando se detiene ante uno de los árboles que hay en el jardín de las instalaciones de Vegenat, en Pueblonuevo del Guadiana. "Esta encina tiene mi nombre, mis padres la plantaron el día que yo nací, ahí me crie yo", dice señalando una pequeña casa.

Siente una conexión muy especial con su empresa, pues de alguna manera ambas han nacido y crecido juntas. Carmen López es una persona activa y polifacética. Le gustan los retos y aprender cosas nuevas cada día. Actualmente lidera con orgullo el proyecto empresarial que fundaron sus padres hace más de cuarenta años.

En cebolla blanca, su producto estrella, están en cifras récord de producción y facturación. Son líderes europeos del segmento y están muy orgullosos del acuerdo que sellaron con McDonald's en los años noventa. Su cebolla es uno de los ingredientes secretos de algunas de las más populares hamburguesas de la multinacional. Cada Big Mac, por ejemplo, lleva tres gramos de cebolla tratada en Vegenat.

Siempre me he sentido una persona tremendamente afortunada porque he tenido el privilegio de contar con dos grandes referentes en mi vida personal y profesional. Tanto mi padre como mi madre han sido dos grandes gestores y empresarios. Son generosos y han tratado de volcar en mí todo su conocimiento y experiencias.

Siempre la han animado a experimentar.

Mi padre dice que los errores forman parte del aprendizaje de la vida y que errar es invertir en conocimiento. Él es de los que piensa que no hay que tener miedo a invertir en cosas en las que uno verdaderamente cree. Tiene una célebre frase que hoy por hoy me sigue repitiendo cada día: "Carmen, el 'no' ya lo tienes, inténtalo. Que nadie te limite. Si puedes soñarlo, puedes hacerlo".

Nuestra cebolla deshidratada es un ingrediente de algunas hamburguesas de McDonald's. Le da un toque *crunchy* y delicioso a su salsa.

Carmen López ha heredado ese espíritu, esa forma de ver la vida y los negocios. Por eso hoy dirige la empresa que fundaron sus padres, Cayetano López y Lola Serrano, en el año 1982, pero también lidera su propio proyecto personal, Bakari, una firma de complementos de moda artesanal y *made in Spain* que ella misma creó hace ocho años. Natural de Badajoz, estudió Derecho y Empresariales, y aunque la mayor parte de su tiempo lo dedica a Vegenat, Bakari ha sido su gran apuesta personal. Bromea diciendo que vende cebolla por el día y bolsos por la noche.

Crear una empresa en solitario, desde cero, ha sido el mejor máster que podía haber hecho en la vida. Cuando uno se encuentra solo ante el peligro aprende por obligación, no queda otra.

En la actualidad ejerce tanto de consejera delegada como de directora comercial en Vegenat y asegura que todo lo que ha aprendido en el sector de la moda y el lujo es válido en el sector de las materias primas.

Al fin y al cabo, en la empresa vendemos productos de primerísima calidad, que son el Ferrari de la alimentación y eso hay que transmitirlo al mercado y a los clientes.

Vegenat llegó a su familia hace cuarenta años por un capricho del destino.

Ya existía como empresa cuando mi padre la compró. Era una compañía creada por una familia alemana que salió de Portugal, donde tenían plantas de producción que les fueron confiscadas durante la Revolución de los Claveles. En este cambio, la familia creó Agrosilva (actual Vegenat), donde hicieron una gran inversión tecnológica. Sin embargo, no pudieron adaptarse ni al entorno ni a las circunstancias y como consecuencia de todo ello, entraron en crisis. El Banco de Crédito Agrícola Español tenía en aquel momento una hipoteca sobre la fábrica y cuando presentaron concurso de acreedores, la empresa se sacó a pública subasta.

Mi padre supo de la situación de la subasta por un antiguo trabajador de Agrosilva que en aquel momento trabajaba con nosotros en una de las empre-

sas del grupo. Sin ver la fábrica, solo con lo que había escuchado y los balances, mi padre se presentó en los juzgados el día de la subasta y, al no haber más interesados, se le adjudicó la empresa por 33 millones de las antiguas pesetas.

El objeto de la compra de Agrosilva no era otro que desmontar sus activos y venderlos por partes a los competidores europeos. Sin embargo, nos dimos cuenta de que había muchas empresas interesadas y eso llamó la atención de mi padre, ¿qué había comprado?

Cuenta Carmen López que su padre fue a visitar la fábrica y, guiándose por su olfato empresarial, tuvo muy claro que no podía desmantelarla.

Era una empresa con tecnología puntera en el sector y muy bien ubicada en las Vegas del Guadiana. Aquel proyecto tenía futuro.

Lo primero que hizo mi padre fue ponerse en contacto con todos los antiguos empleados y los agricultores que trabajaban anteriormente en Agrosilva para saber si estaban interesados en empezar un nuevo proyecto junto a él. Todos recibieron de buen grado la propuesta y aceptaron. Es en ese mismo momento cuando nace Agrotécnica Extremeña S.A.

Bruckner Werke, uno de los competidores alemanes que había contactado con nosotros para la compra de los activos, buscaba un fabricante de deshidratados en Europa y nos propone entonces fabricar para él. Mi padre, que poco o nada sabía de los deshidratados, queda con Bruckner en una feria de alimentación muy famosa que se celebraba en Barcelona para buscar un aliado, un potencial socio que supiera de deshidratados. Aquel encuentro marcó la trayectoria de Vegenat, pues mi padre y Bruckner firmaron un acuerdo de exclusividad. Nosotros fabricaríamos para ellos, y ellos nos enseñarían todo lo que sabían sobre el sector y el mercado del deshidratado en el mundo.

Vegenat exporta 5.500 toneladas de cebolla a 52 países de todo el mundo

La primera producción de Agrotécnica se hizo el 4 de agosto de 1982, cinco meses después de presentarse la empresa a pública subasta.

Los comienzos fueron duros, invertimos en un nuevo túnel de secado y empezamos a producir todo tipo de variedades hortícolas. Queríamos presentarnos como un productor polivalente en el mercado. Empezamos a trabajar con Nestlé, Gallina Blanca, Knorr… los mayores productores de sopa del mundo.

Carmen López
Vegenat

Partimos como una empresa de materias primas deshidratadas y nos convertimos en la única compañía española que elaboraba productos de nutrición y dietética clínica

Hicimos muchísimas pruebas a nivel agronómico, probamos multitud de cultivos y nos encontramos con muchas dificultades a la hora de adaptar las variedades al clima y al suelo de Extremadura. Para dar respuesta a este problema, en el año 1986 presentamos un proyecto Eureka para la "mejora de variedades hortícolas", y lo hicimos en colaboración con nuestro nuevo socio Bruckner Werke, la empresa holandesa Bejo Zaden y la Universidad de Múnich.

Fue ese proyecto el que llevó a la empresa familiar a abandonar el resto de cultivos y centrar sus esfuerzos en la cebolla.

La cebolla es un cultivo que solo se desarrolla en una determinada latitud. California es su principal productor y, casualmente, Badajoz se encuentra en la misma latitud que California. Gozábamos de una posición geográfica única en Europa para el desarrollo de variedades de cebolla blanca para el deshidratado. Así fue como nos especializamos en cebolla, el segundo producto de mayor consumo en todo el mundo.

En el año 1989 montamos una planta de liofilizado y con ella, se nos abrió un mundo de posibilidades, pues además de hortalizas, podíamos hacer frutas, carnes y pescados. Con la planta de liofilización introdujimos en Extremadura un nuevo cultivo que no se había hecho nunca hasta la fecha, el brócoli.

Además, ese mismo año decidimos diversificarnos y desarrollamos nuevos productos de mayor valor agregado. No queríamos producir únicamente ingredientes para la industria alimentaria. Por ello, creamos nuestro primer laboratorio de I+D+i, donde empezamos a hacer pruebas mezclando ingredientes y creando nuestra primera gama de purés, cremas y sopas deshidratadas. Fue así como nos introdujimos en el sector Horeca (hoteles, restaurantes y cafés).

Poco tiempo después, la empresa empezó a vender sus productos a grandes colectividades. Entre ellas, las cocinas de los hospitales.

Carmen López
Vegenat

Estamos especializados en cebolla blanca deshidratada de baja bacteriología, segmento en el que somos líderes en Europa

Trabajando con los hospitales, nos dimos cuenta de que les podíamos ayudar a solucionar varios de los problemas que tenían. Si usaban productos deshidratados podían eliminar el riesgo de contaminaciones cruzadas en las cocinas. Y si enriquecíamos nutricionalmente nuestras cremas y purés podían mejorar la calidad nutricional de las comidas que daban a los pacientes, además de reducir la desnutrición hospitalaria en pacientes de larga estancia. Casi de forma natural creamos una nueva gama de productos, surgió entonces nuestra primera línea de alimentos dietéticos de usos médicos especiales (ADUME).

En 1996 la empresa estadounidense Basic Vegetables Products se interesa por Agrotécnica y hace una oferta de compra.

Eran el mayor productor de cebolla del mundo y buscaban establecerse en Europa a toda costa y nosotros, tras dos años de duras negociaciones, aceptamos vender nuestra parte.

Sin embargo, en 1998 Basic cambia de CEO y, como suele ser habitual en estos casos, se revisa la estrategia de la compañía. Cuando el nuevo consejero delegado vio que los resultados que se estaban obteniendo en España no eran los esperados, replegaron velas y decidieron abandonar el proyecto. Nuestro socio alemán, Bruckner, que se había quedado en colaboración con los americanos, nos pide que volvamos a asociarnos con él, pero nosotros no teníamos intención de volver.

Bruckner, que no quiere quedarse como único socio en Agrotécnica, insiste en que volvamos a recuperar nuestra participación del 50% y le propone a mi padre recomprar nuestra parte por un dólar. Aceptó con condiciones; nuestra participación debía ser mayoritaria, el 55%, y seríamos nosotros los que asumiríamos la dirección de la compañía. Años más tarde, acabamos comprando el 100% de las participaciones de nuestro socio alemán.

En paralelo, Vegenat siguió apostando durante los años noventa por los productos de consumo hospitalario.

Crecimos en este tipo de productos y nos centramos en el desarrollo, el diseño, la producción y la comercialización de productos de nutrición y dietética

clínica, llegando a montar nuestra propia planta de UHT. Nos convertimos en la primera empresa española productora de nutrición clínica lista para tomar.

Colaboramos con grandes centros, universidades y especialistas de todo el mundo para desarrollar un portfolio de productos de nutrición clínica totalmente novedoso y vanguardista. Obtuvimos ocho patentes internacionales de producto y llevamos a cabo numerosos estudios clínicos. En 2018 segregamos esta parte del negocio y la vendimos a un fondo francés. Mi hermano, Cayetano Tomás, dirige actualmente esta compañía, Vegenat Health Care, donde mantenemos una participación minoritaria.

De este modo, Vegenat ha vuelto a sus orígenes, a ser una empresa especializada en la producción de ingredientes deshidratados para la industria alimentaria.

Hoy en día, Vegenat es una empresa líder en el sector de las materias primas deshidratadas de baja bacteriología, gracias a lo cual podemos trabajar con los principales aromistas del mundo de la alimentación. Nuestros productos se utilizan como ingredientes clave en la elaboración de recetas o como mezcla para condimentar los alimentos, casi todo lo que se hace en el sector del *snack* lleva nuestra cebolla. También trabajamos con grandes cadenas de restaurantes como McDonald's. En el caso de los cítricos, la aplicación es muy amplia, se usa en repostería, chocolates, té, etc. Pero, sobre todo, se está utilizando mucho como ingrediente en los procesos de fermentación de bebidas espirituosas o cervezas para conseguir notas cítricas en el sabor.

Viaja uno a Roma, París, Berlín o Lisboa, entra en un McDonald's y come, sin saberlo, cebolla blanca deshidratada que Vegenat produce en un municipio de 2.000 habitantes de Badajoz llamado Pueblonuevo del Guadiana...

La cebolla que nosotros le hacemos a McDonald's no se ve, se siente. Es uno de los ingredientes de algunas de sus hamburguesas. Le aporta un toque *crunchy* y delicioso a su salsa. Esta alianza, que se remonta a finales de los años noventa, fue un importante punto de inflexión para nosotros. Hasta entonces habíamos producido un gran abanico de productos, pero fue por aquel entonces cuando decidimos concentrarnos en la producción de cebolla blanca deshidratada.

El acuerdo con McDonald's ha marcado la historia de Vegenat. La irrupción de este cliente supuso un antes y después en la compañía tanto en perspectivas de negocio como en calidad de producto.

Carmen López
Vegenat

No hay que tener miedo a invertir en cosas en las que verdaderamente se cree; si puedes soñarlo, puedes hacerlo

Yo siempre digo que nuestros clientes han sido el motor que nos impulsa a un permanente cambio y adaptación. Para Vegenat, McDonald's, al igual que otros, es un socio, no un cliente. Parte de lo que hoy es Vegenat se lo debemos a nuestros clientes, que nos han ido confiando y exigiendo mucho en cuestiones de calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria. Te puedo asegurar que comer en McDonald's es sinónimo de comer en un restaurante con unos altísimos estándares de calidad, con unos estrictos controles de salubridad e higiene, propios de cualquier restaurante de estrella Michelín.

En la actualidad, la empresa está muy focalizada en la producción de cebolla.

El 80% de lo que producimos ahora mismo es cebolla blanca deshidratada. Estamos especializados en cebolla de baja bacteriología y somos líderes europeos. Ofrecemos una calidad muy concreta y con mucha seguridad alimentaria. Y gracias a la digitalización hemos conseguido controlar la calidad de nuestro producto durante todo el proceso productivo. Hemos invertido cuatro millones en transformación tecnológica y nos hemos apoyado en la inteligencia artificial para optimizar los procesos. Esto nos ha convertido en la empresa líder de nuestro sector en Europa.

Están en cifras récord de producción. No les ha ido mal en pandemia.

Llevamos dos años haciendo producciones récord en cebolla. En el año 2020, el de la crisis del coronavirus, producimos 6.500 toneladas; en 2021 alcanzamos las 7.400 toneladas.

Tener hoy una industria en Europa, con todos los problemas de abastecimiento que hubo durante la pandemia, es un valor al alza. Afortunadamente a nosotros se nos consideró industria prioritaria y trabajamos sin descanso durante todo este periodo. El balance, pese a lo terrible de la situación, fue positivo para nosotros. En 2020 crecimos casi un 10% respecto al año anterior.

Con todo, la cebolla blanca deshidratada ha sido clave en el despegue de Vegenat. Esta hortaliza les funciona.

A lo largo de su historia, Vegenat ha trabajado el tomate, el pimiento, el puerro, la cebolla, la col, el brócoli, la patata, la zanahoria. Hemos hecho casi de todo. Ahora, después de cuarenta años y con una orientación diferente, hemos focalizado nuestra producción en productos más rentables y con mayor valor añadido.

Hasta hace muy poco ofrecíamos además tanto productos comercializados como productos de producción propia. Siempre nos ha servido como estrategia para darle un servicio integral al cliente. Sin embargo, con la pandemia tuvimos que tomar decisiones y una de ellas fue la de centrarnos en nuestros productos (cebolla, naranja, limón, aceituna y anchoa) y dejar los comercializados. ¿Por qué? La crisis de las materias primas es generalizada y a nosotros nos cuesta tanto como al cliente potencial encontrar producto. Tenemos subidas de precio permanentes, problemas para traer la mercancía porque hay una crisis tremenda en el transporte y, además, hay una inestabilidad muy grande en el mercado que impide garantizar el servicio a nuestros clientes.

Mi padre dice que los errores forman parte del aprendizaje de la vida y que errar es invertir en conocimiento

Asistimos además a una crisis inflacionaria. Hay subida de costes generalizada, sin visos de que vaya a terminar pronto. A nosotros, como a todo el mundo, nos están subiendo los costes de producción, principalmente por todo lo que tiene que ver con la energía, los envases y embalajes y la materia prima. Esperemos que la situación se ajuste pronto porque ciertamente no es sostenible.

Vegenat vende en España alrededor de 1.200 toneladas de cebolla al año, mientras que unas 5.500 toneladas van al resto del mundo. La exportación es hoy un pilar esencial en el modelo de negocio de Vegenat.

Actualmente exportamos a 52 países. Contamos con un gran departamento logístico capaz de llevar un contenedor o un camión a cualquier parte del mundo; desde Sudáfrica hasta Singapur, China, Japón, Australia o Canadá. Nuestro principal mercado sigue siendo Europa, pero la globalización hace que podamos vender en cualquier parte del mundo.

Históricamente nunca hemos podido vender cebolla en Estados Unidos. Los aranceles y la logística encarecían el precio del producto y no éramos competitivos. Sin embargo, con la pandemia cada vez hay menos empresas que se dediquen a hacer lo que nosotros hacemos y eso nos abre nuevas posibilidades. Alguno de nuestros clientes internacionales nos considera ahora una opción viable para exportar a Estados Unidos y eso podría ser una grandísima oportunidad para nosotros.

El objetivo de Vegenat es crecer de forma sostenible y alcanzar una producción anual superior a las 10.000 toneladas de cebolla. En ello están poniendo todo su empeño.

Queremos crecer y trabajamos en diferentes proyectos. Estamos mejorando la genética de nuestras variedades para incrementar el porcentaje de materia seca y estamos desarrollando cebollas con cierta resistencia a las plagas y las enfermedades.

Vegenat trabaja además con una variedad propia de cebolla.

Nosotros no podemos comprar cualquier cebolla puesto que el porcentaje de materia seca es clave en nuestro proceso. A través de nuestro departamento de Fitomejora desarrollamos nuestras propias variedades. Trabajamos con variedades tempranas, de temporada y tardías. La cebolla de plaza, como se le llama a la cebolla que compramos en el supermercado, tiene un porcentaje de materia seca del 5% mientras que la nuestra está en el entorno del 20%. Nosotros gestionamos el cultivo de la semilla y posteriormente se la damos a nuestros agricultores, además de apoyarles en la gestión del cultivo. De esta forma, tenemos trazabilidad total de la materia prima. ■

Raúl López

Monbus

Presidente

Fotógrafo: Miki López

Su padre tuvo el mérito de poner en marcha la empresa familiar en Sarria (Lugo) con una camioneta que compró con 500 pesetas que le había costado mucho esfuerzo ahorrar. Raúl López, segunda generación, tomó las riendas en 1977 y ha liderado un proceso fulgurante de crecimiento y expansión que ha convertido a Monbus en un referente del transporte de viajeros por carretera. Hoy, la compañía tiene 1.350 autobuses y da empleo a más de 2.500 personas.

Orgulloso de sus raíces, Raúl López lleva en vena la pulsión empresarial desde muy temprana edad. Con apenas veinte años y al margen de la compañía que fundó su padre, decidió montar una autoescuela, con resultados satisfactorios.

Sin embargo, en 1977 la enfermedad incurable de su padre le obligó a desprenderse de ese negocio y a centrarse en lo que más tarde sería Monbus. De su padre aprendió el valor de la palabra dada y el significado de estrechar la mano: "No heredé dinero, heredé este tipo de valores".

Raúl López es amante del "trabajo bien hecho" y confiesa que le encanta "hacer encaje de bolillos con las rutas y los horarios, buscando siempre sinergias". Presidente del Obradoiro, siente devoción por el baloncesto, deporte que no practica pero que le apasiona en su dimensión de gestión y entretenimiento.

En Monbus nos dedicamos al transporte regular -internacional, nacional, regional y urbano-, al transporte discrecional, al *renting* y a la gestión de estaciones intermodales. El transporte regular es el que más peso tiene en nuestro modelo de negocio, especialmente el autonómico y el urbano.

La de Monbus es la historia de una empresa familiar que dio sus primeros pasos en la localidad lucense de Sarria, donde nació Raúl López.

Mi padre, Raúl López Loureiro, había sido un emigrante gallego en Argentina, donde se marchó a vivir con mis abuelos. Regresaron a Galicia en los años 30, pero pronto mis abuelos murieron y hubo de buscarse la vida para salir adelante junto a su hermano mayor.

Empezó con una furgoneta valorada en 500 pesetas que, en realidad, le costó mucho más. Fue ahorrando peseta a peseta y, cuando creía que tenía ya el dinero, fue a buscarlo y se le había deteriorado. Tuvo que empezar a ahorrar casi de cero. Así fue cómo, con mucho esfuerzo y algún gran tropiezo, consiguió comprar en la década de 1930 su primera camioneta. Ese vehículo le permitió adentrarse en el sector del transporte de mercancías y viajeros.

Cuando terminó la Guerra Civil, se hizo con una pequeña flota de autobuses que recorrían la zona de Sarria por ferias y mercados. Aquellos fueron los orígenes de la empresa Raúl de Sarria.

El negocio prosperó bajo las riendas de su padre y, años más tarde, Monbus se adentró en el transporte discrecional de viajeros para, en los años setenta, sumar el servicio de transporte escolar.

Al no ver las buenas expectativas de futuro, con poco más de veinte años dejé el mundo del transporte para montar mi propia autoescuela. Poco después me alisté en el servicio militar voluntario y me puse rápidamente a trabajar en mi proyecto, que fue francamente bien.

Era la época del *boom* de las autoescuelas y teníamos muchos clientes.

En aquel momento preferí dejar los estudios a un lado para enfocarme en lo que realmente me gustaba, que era mi propio proyecto.

Yo no tengo estudios universitarios, pero de mi padre, hombre de inteligencia natural y habilidades autodidactas, aprendí a observar con atención cuanto

Los autobuses de Monbus recorren más de 82 millones de kilómetros al año y transportan a más de 55 millones de pasajeros a cerca de 1.900 destinos

me rodea. Creo que la vida en sÍ misma es una buena escuela, aunque no sea tan específica como la formación académica. El máster está en el día a día, en Monbus, que es exigente y estoy orgulloso de él.

Habla con emoción y cariño de su padre, de quien aprendió muchas cosas. Entre ellas, el valor de la palabra dada.

No heredé dinero de mi padre; heredé valores, experiencias y aprendizajes

Vale más una palabra que todos los documentos que puedas tener. Mi padre me decía: "Si quedas en una cosa, cúmplela; si firmas algo, lo tienes que cumplir". Es algo que me ha quedado y que quiero transmitir a mis hijos. Yo he hecho muchas operaciones a lo largo de mi vida, y he tenido éxito en unas y en otras no me ha ido tan bien, como a todo el mundo.

No heredé dinero; heredé valores, experiencias y aprendizajes. Él, por ejemplo, no quería tener créditos bancarios, les tenía mucho respeto y, además, tenía miedo a endeudarse. Pero si en mi época no hubiéramos acudido a créditos y a las nuevas formas de gestión de empresa, no habríamos logrado crecer lo que hemos crecido.

En 1977 su padre, que siempre fue un hombre fumador, enferma.

A pesar de haberlo dejado tres años antes, él tenía ya una enfermedad incurable. En la segunda mitad de los años setenta empiezo a compaginar mi trabajo de la autoescuela con la empresa de autobuses familiar. Raúl de Sarria solo tenía en aquel momento cinco o seis autobuses, pero fue entonces, en 1977, cuando ya bajo mi gestión, realiza su primera gran compra, la de la empresa Monforte, que tenía una plantilla considerable para aquella época.

Era una empresa de transporte muy importante en la provincia de Lugo, la cual nos dio la posibilidad de brindar un servicio diario con las líneas Monforte – Lugo – Sarria y Monforte – Santiago. Vimos que el negocio tenía futuro.

Llegó un momento en que tuve que decidir si apostaba por la autoescuela o por la empresa de autobuses. No fue fácil. Yo tenía, con un socio, la autoescuela y le terminé vendiendo mi parte para centrarme, de lleno, en lo que más tarde sería Monbus.

Raúl López se casó en agosto de 1978 y poco después, el 1 de septiembre, falleció su padre. La casualidad quiso que ese mismo día Monbus empezase a hacerse cargo de los autobuses urbanos de Lugo.

Raúl López
Monbus

En los últimos ocho años, Monbus ha crecido de forma espectacular gracias a nuevos concursos. Supera ya los 2.500 empleados y los 1.350 autobuses

Vinieron después años de intenso trabajo en el que la empresa familiar vivió una etapa de expansión. Los años ochenta fueron de consolidación. La flota alcanzó una cantidad importante de vehículos y la plantilla siguió creciendo. El inconformismo y la aspiración de crecer presidieron la gestión de Raúl López al frente de la compañía.

No lo he hecho solo. Presumo de tener gente muy capaz y muy leal en la empresa. Por eso hoy hay profesionales con ADN Monbus muy implicados para los que solo tengo palabras de agradecimiento. Hemos pasado días muy complicados, con muchas dificultades, pero con el esfuerzo de todos Monbus es lo que es a día de hoy.

En los años noventa incorporamos Vibasa, con líneas tan importantes como Vigo-Barcelona, Galicia-País Vasco e Irún-Barcelona, que se convirtió en el corredor más importante que teníamos dentro del conglomerado de la empresa. Ese fue un importante espaldarazo a nuestro proyecto en las concesiones de larga distancia.

Eso ha cambiado mucho en los últimos años. Las líneas de larga distancia están ahora acaparadas por el tren, a mi modesto entender con competencia

desleal de precios promovidos por el Gobierno y por el avión, y en determinados recorridos es el tren el que incluso está devorando al avión.

Raúl López reconoce que, en el transcurso de la historia de Monbus, ha habido también decepciones con las que han aprendido.

Una operación fallida fue la de Enatcar, que desde el año 1980 tenía el mayor conglomerado de líneas y las mejores concesiones de toda España. La ponen a la venta, lo veo una oportunidad y conformamos un núcleo duro de cinco empresas que optamos juntos a la compañía. A mí me nombraron consejero delegado de la oferta, que en aquel momento ascendía a 16.000 millones de pesetas. Me hubiera cambiado la vida, pues habría tenido que trasladarme a vivir a Madrid. Pero aquello fracasó debido a deslealtades entre socios y me llevé una gran decepción.

Tras ese fiasco, Raúl López buscó consolidar su posición en Galicia.

Compramos La Unión a un hombre de palabra, Miguel Otero, que era el dueño. Llegamos a un acuerdo al estilo de mi padre, dándonos la mano. Él me dijo: "Tienes un mes de plazo para reunir el dinero. Si lo consigues, la empresa es tuya; si no, pongo de nuevo en venta". Supe que le llegaron empresas que

Monbus ha conseguido recientemente el transporte de viajeros del Baix Llobregat a Barcelona y la interconexión entre terminales en Barajas

le ofrecieron más dinero, pero él respetó la palabra. Compramos la compañía y asumimos el rumbo de Transportes La Unión, que es de Pontevedra.

Aquello fortaleció nuestra posición en Galicia, pero poco después se puso en venta la "joya de la corona", que era Castromil. Los titulares de la época decían que la empresa pequeña se comió a la grande. Realmente la pagó (ríe). Alguno se preguntó entonces cómo era posible que uno de pueblo se hiciera con la compañía estrella.

Aquella adquisición supuso un paso de gigante.

Hicimos frente a una gran inversión e incluso cambiamos de filosofía para adaptarnos a los tiempos. Decidimos concurrir a más concesiones y en 2003 creamos para ello Transmonbus como sociedad holding. Fue un acierto. Esta operación supuso la entrada de Caixanova, hoy Abanca, para muscular la empresa y poder consolidarla, afrontando con garantías todos los nuevos proyectos.

En el año 2002 la empresa ya había alcanzado más de 135 autobuses de flota y más de 220 empleados, pero a partir de ahí empezamos a crecer y crecer. Nacimos en Sarria, pasamos a Lugo y finalmente a Galicia, convirtiéndonos posiblemente en la empresa de transporte gallega más fuerte.

Poco después, Monbus se decide a salir de Galicia y de España para iniciar una incursión internacional.

En 2005 nos aparece la oportunidad de comprar en Alemania la compañía Deutsche Touring, que pertenecía a Deutsche Bank. Nos unimos en una *joint venture* cuatro empresas españolas, entre ellas Alsa, para adquirirla. Fue una operación complicada, pero al final fue adelante. Era la empresa alemana por excelencia. Tenía hasta ochocientos destinos desde Alemania a 34 países europeos diferentes, además de Marruecos.

Monbus siguió creciendo. En 2009 se produce la compra de la empresa catalana La Hispano Igualadina S.A., que sumó al grupo más de 200 empleados y cerca de doscientos autobuses, y de Alsina Rodríguez S.A.

La de Hispano Igualadina fue una operación de gran calado, fue nuestra entrada en Cataluña. Nos posicionó como uno de los líderes de la zona de Barcelona, lo que sería muy importante para nuestro futuro en la comunidad.

Y en 2011 damos el salto a Madrid con la adquisición de Autobuses de Alcalá, que tenía la explotación de los autobuses urbanos de Alcalá de Henares. Era una de las empresas más emblemáticas del Consorcio de Madrid. Aquel año nos hicimos también con el Transporte Urbano de Guadalajara.

En los últimos ocho años, y gracias a los nuevos concursos, la compañía ha vivido un crecimiento espectacular.

Superamos ya los 2.500 empleados y más de 1.350 autobuses. Alguna vez hemos escuchado comentarios: "¡Es que Monbus gana los concursos!".

El futuro está en un buen transporte público y las administraciones se han dado cuenta de que hay que potenciarlo

Monbus también ha perdido concursos, pero cuando los gana es porque ha estudiado, se ha sacrificado y ha aprendido de los errores cometidos en veces anteriores. Nuestro crecimiento se explica, por tanto, a través de los numerosos concursos estratégicos a los que nos hemos presentado. A veces sabemos que son difíciles, pero acudimos para aprender, prepararnos, ganar experiencia y tener opciones más adelante.

Los autobuses de Monbus recorren más de 82 millones de kilómetros al año y transportan a más de 55 millones de pasajeros a cerca de 1.900 destinos. La compañía ha consolidado su presencia, sobre todo, en cuatro territorios.

Galicia, Cataluña, Madrid y Andalucía son los grandes centros de actividad de Monbus, aunque en los últimos años nuestra presencia a nivel nacional ha ido ampliándose a otras comunidades como Aragón, Murcia y la zona de Levante. Hoy somos líderes del sector entre todas las empresas de capital íntegramente español.

Los servicios discrecionales tienen menos peso.

Ocupan menor porcentaje del volumen de actividad, pero es una parcela en la que somos una empresa fuerte, con una oferta de todo tipo. Y luego, cabe destacar también nuestra actividad en los últimos años como gestores de estaciones de autobuses, que va a más. Contamos con la Estación de

Barcelona Sants, la Intermodal de Ourense y la Intermodal de Vigo, entre otras, además de múltiples apeaderos y estaciones de todo tamaño.

Cataluña es un territorio capital para Monbus. Allí, en el Baix Llobregat, han conseguido recientemente una concesión importante.

Nos han concedido el transporte de viajeros de la zona del Baix Llobregat con el Área Metropolitana de Barcelona. Son más de ciento cincuenta autobuses y más de trescientos empleados. Es un concurso que hemos ganado y tenemos con el expectativas importantes de facturación. En total, son ocho años de concesión.

Y en Cataluña Monbus tiene además Aerobús.

En Cataluña hemos luchado por concesiones que eran, al principio, impensables, como por ejemplo Aerobús, que es una de las más importantes de Cataluña. Es el servicio de lanzadera entre el Aeropuerto de Barcelona y el centro de la ciudad. Mueve entre entre 15.000 y 20.000 viajeros al día, con servicio 24 horas y 365 días al año y tiene una de las flotas más modernas y tecnológicas de España.

Además, tenemos otras explotaciones en el Área Metropolitana de Barcelona como Horta y Gracia o la conexión entre terminales del Aeropuerto de Barcelona.

Y con AENA han cerrado en Madrid, también recientemente, otro acuerdo importante.

AENA Barcelona ya está operativa, y en Madrid hemos arrancado hace unos meses el traslado entre las terminales del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas de todos los pasajeros que van o vienen en avión, T1, T2, T3 y T4. Son esos autobuses con la imagen de AENA que están también en el Aeropuerto de Barcelona.

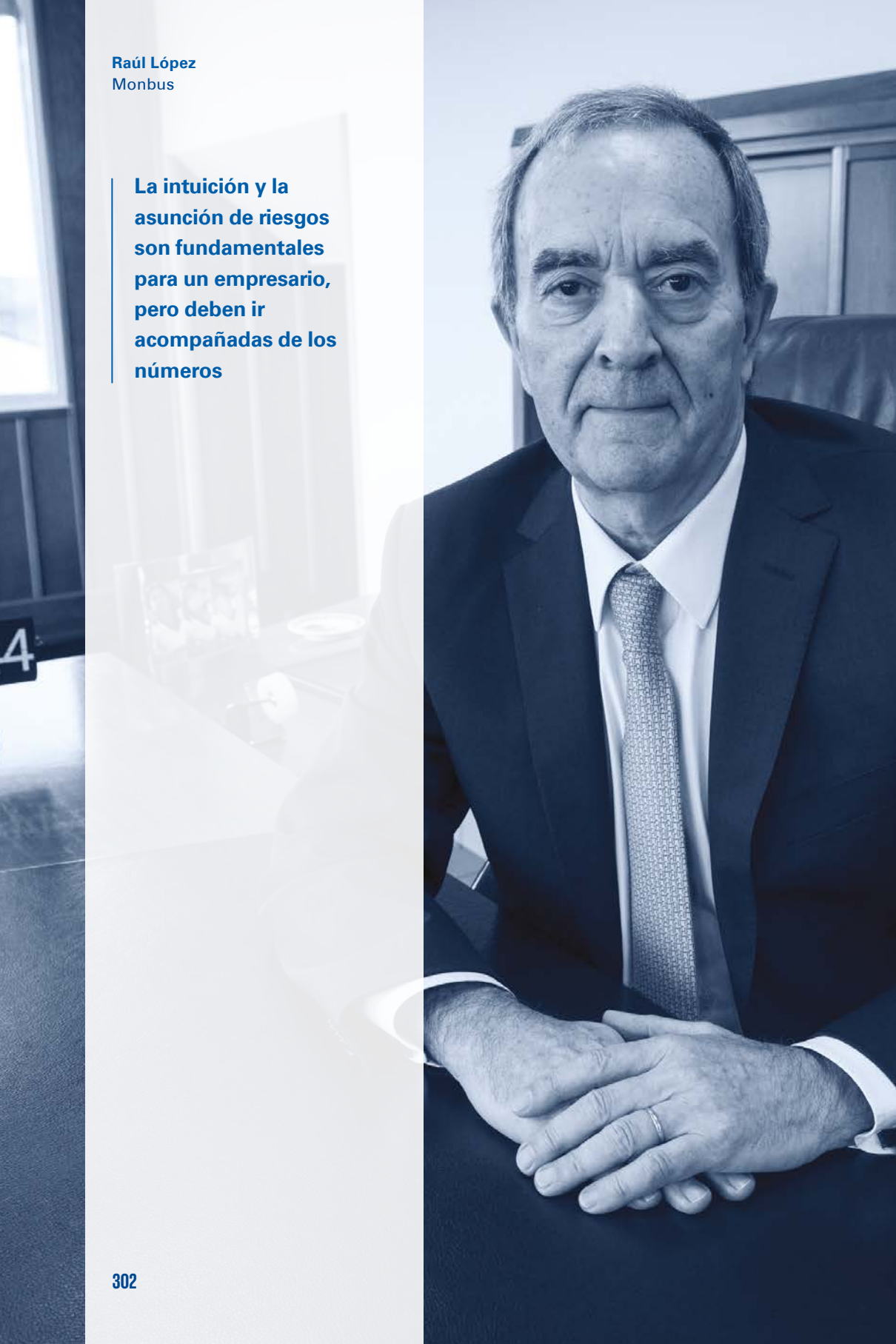
Más allá de las grandes capitales, Madrid y Barcelona, Monbus también tiene intereses en distintas latitudes de la geografía española.

En Murcia, por ejemplo, tenemos el transporte entre la ciudad y las pedanías, con más de cien autobuses y más de doscientos empleados. En la Comunidad de Madrid tenemos el transporte urbano de Alcalá de Henares. En la Comunidad Valenciana, por ejemplo, tenemos la concesión de Valencia a Utiel. En Aragón, las líneas que conectan Zaragoza y Calatayud, entre otras. Y tenemos muchas expectativas por crecer también en Andalucía. Allí tenemos la línea Sevilla-Jerez-Algeciras, que es para nosotros una concesión importan-

El precio del gas se ha duplicado; echamos números y en muchos momentos lo más económico habría sido tener la flota parada

Raúl López
Monbus

La intuición y la asunción de riesgos son fundamentales para un empresario, pero deben ir acompañadas de los números



te y que sufrió mucho los efectos de la pandemia. El puerto de Algeciras, de hecho, estuvo cerrado durante más de dos años, sin enlaces marítimos entre España y Marruecos, y sin que llegasen ciudadanos marroquíes. Fue terrible para nuestros intereses allí.

La aventura de Deutsche Touring en Alemania abrió nuevos horizontes a la empresa y supuso un hito de internacionalización. Hoy, Monbus avanza fuera de España con objetivos ambiciosos.

En nuestras líneas internacionales trabajamos para sumar unos seis millones de kilómetros al año. Portugal, donde ya tenemos adjudicaciones para empezar a operar en breve, es también un mercado interesante en nuestro modelo de negocio. Tenemos un corredor Galicia-Portugal-Andalucía que funciona razonablemente bien.

Monbus mira también al futuro con una mirada intermodal.

Debemos avanzar en la sincronización de todo tipo de transportes -carretera, ferrocarril, aéreo y marítimo- con horarios, billetes combinados, códigos compartidos, etc. Hemos de garantizar la capilaridad territorial y facilitar el acceso al servicio entre zonas urbanas y rurales, y entre diferentes medios de transporte.

Cada vez hay mayor interés por contratar servicios de movilidad sostenible.

Su padre puso en marcha la empresa familiar con una camioneta que compró con 500 pesetas

El futuro está en un buen transporte público, y las administraciones se han dado cuenta de que hay que potenciarlo. El sector del transporte está inmerso en una gran revolución tecnológica, y en Monbus intentamos crecer en paralelo a estos avances. Nuestra flota va incorporando múltiples servicios porque sabemos que en este nuevo mundo de la movilidad quien no se adapte quedará fuera.

Hemos de convertir el autobús en el icono de la movilidad sostenible. Es uno de los modos de transporte menos contaminantes y debemos encaminarnos a flotas de cero o bajas emisiones. En Monbus ya estamos implementándolo. El mejor ejemplo es el servicio de Aerobús de Barcelona en el que toda la flota es híbrida o eléctrica.

Raúl López lamenta la escalada en el precio de la energía, que tanto perjudica a los intereses de Monbus.

Las ayudas directas al transporte por carretera sirvieron para paliar en parte el gran problema que hay pero son insuficientes. Pensamos que la situación requiere una mayor compensación. A Monbus la subida del combustible en el transcurso de 2022 le ha costado hasta 500.000 euros de incremento de gasto al mes.

Cuando una empresa se moderniza y renueva su flota con tecnología eléctrica, híbrida y a gas, como hemos hecho nosotros, resulta paradójico que lo aconsejable sea parar toda la flota de gas y eléctrica porque hoy es mucho más caro que el gasoil.

El precio del gas se ha duplicado. Echamos números y en muchos momentos lo más económico habría sido no haberla renovado. Modernizas los autobuses, que tienen ahora una media de cinco o seis años, apuestas por las energías renovables y te encuentras ahora esta situación. Si el servicio se para se pierde dinero, pero si continúa se pierde aún más. Es lamentable.

Es un problema que se arrastra desde hace muchos años. Hay muchas empresas en el transporte de viajeros por carretera que no van a poder salir adelante. Yo creo que hay un 40% del sector con grandes dificultades y no va a tener solución. El sector discrecional, vinculado al turismo, es probablemente el más tocado.

En 2022 patronal la Confebus llegó a pedir un fondo de rescate de 1.100 millones de euros.

Es lo mínimo como expectativa. Formamos parte de su Ejecutiva y apoyamos esta petición para paliar en parte las enormes pérdidas.

El sector del transporte de pasajeros por carretera ha sido uno de los más afectados durante la pandemia. Y, al mismo tiempo, ha sido clave en la colaboración con las administraciones para facilitar la movilidad, por ejemplo, del personal sanitario y de los trabajadores esenciales. Con mucho sacrificio y tomando medidas complejas, hemos conseguido mantenernos.

La administración autonómica está potenciando, dentro de sus posibilidades, el transporte público porque conecta, vertebra y se convierte en un valor imprescindible para mejorar la movilidad y la vida de los ciudadanos. Ahora que

Hemos de convertir el autobús, que es uno de los modos de transporte menos contaminantes, en el icono de la movilidad sostenible

estamos viendo la luz, es necesario poner en marcha campañas para fomentar el uso del transporte público y transmitir a la ciudadanía las grandes ventajas que tiene. Es un medio seguro, rentable en tiempo y en economía, y que utiliza además una tecnología innovadora y sostenible.

Las cifras de la compañía no alcanzan aún los niveles precovid.

En el transporte urbano estaremos en un 30% menos de pasaje aproximadamente, aunque va mejorando paulatinamente. El interurbano se ha recuperado un poco más y ya puede estar en torno a un 25-30% por debajo de las cifras anteriores al coronavirus en determinadas zonas. Pero en áreas rurales y en larga distancia, la cosa está aún muy difícil, un 60-70% menos y con líneas aún casi paralizadas. El servicio discrecional se va recuperando en paralelo al sector turístico y está aún en un 40%, pero con tendencia al alza.

Raúl López cree que un buen empresario disfruta de su trabajo, toma riesgos medidos y hace gala de intuición.

Hace falta mucha intuición y horas de dedicación. Estar en el mundo del transporte supone trabajar 24 horas al día y 365 días al año. En los primeros tiempos, cuando no tienes aún patrimonio, arriesgas porque piensas: "No tengo nada, nada pierdo". Pero, más adelante, cuando la empresa crece, las responsabilidades aumentan. Te das cuenta de que no te puedes jugar todo el trabajo realizado, entre otras cosas, porque tienes detrás a un montón de familias a las que debes lealtad y no se les puede fallar. Y no solo eso, tenemos también un compromiso con los viajeros y entidades con las que colaboramos o prestamos servicio.

No puedes permitirte decisiones que lleven a una situación irreversible. La intuición y la asunción de riesgos son fundamentales, pero todo debe ir acompañado de los números. El buen empresario nace. Luego se puede pulir o no, pero se nace.

Tengo que reconocer que todo esto no sería posible sin mi esposa y mi familia que siempre me han acompañado y me han apoyado en mi trayectoria profesional, sobre todo en los momentos más complicados.

Presidente del Obradoiro, Raúl López siente devoción por el baloncesto, un deporte que no practica -solo se atreve a lanzar a canasta con su nieto- pero que le apasiona en su dimensión de gestión y entretenimiento. En su tiempo libre le gusta estar en familia.

Me siento feliz con los míos. Es ahí, junto a ellos, donde recargo energías. ■

Lina Mascaró

Grupo Mascaró

Presidenta

Fotógrafo: Tolo Mercadal

Su abuelo creó en 1918 un taller artesanal de zapatillas de ballet en Menorca. Su padre colocó suela y puntera a aquellas bailarinas, las transformó en zapatos de mujer y revolucionó el sector.

Lina Mascaró, tercera generación, se incorporó en 1994 y es presidenta desde 2014. Estudió Empresariales y pasó sus primeros años en el departamento financiero, pero los números no eran su pasión. Un día se armó de valor y le dijo a su padre: "Papi, a mí esto no me agrada *gens* (nada). Yo quiero hacer lo que tú haces: vender". Su padre puso alguna objeción, pero terminó aceptando y Lina pudo empezar a dar rienda suelta a esa vocación comercial que lleva en la sangre.

Otra vez se plantó en el despacho de su padre y, junto a su hermana Úrsula, le dijo que querían ir a la feria de Düsseldorf con una pequeña colección. Se mostró escéptico, pero terminó apoyándolo. Aquello fue un éxito, el germen de una proyección internacional que siempre impulsó Lina y que hoy es clave para la compañía. Algo similar les ocurrió cuando entraron en el despacho para contarle que querían vender por Internet.

Con una sonrisa en los labios, verbo ágil y trato cercano, se detiene en los grandes retos que afrontan hoy las dos marcas del grupo: Mascaró y Pretty Ballerinas.

Nuestra empresa dio sus primeros pasos en 1918. Seguimos en el mismo pueblecito, Ferrerías, donde se instaló ese pequeño taller en el que trabajaban seis personasqw haciendo zapatos de forma absolutamente manual. Me gusta decir que estamos donde estamos por mi abuelo Pedro, su hermano Antonio y algunos familiares más que fueron los que pusieron en marcha el proyecto.

Mi padre tenía un don y es que nos dejaba acertar y equivocarnos. La empresa ha llegado donde ha llegado porque nos dejaba hacer cosas

Con el tiempo ese taller fue creciendo y se convirtió en una pequeña fábrica.

El negocio fue a más y se empezó a contratar gente. Después quedaron solo en la empresa mi abuelo y su hermano y, más tarde, sus hijos. Es decir, la generación de mi padre, mis tíos y sus primos.

Con una idea de su padre, Jaime Mascaró, la compañía dio un salto cualitativo en los años sesenta.

Mi padre era una persona inquieta y carismática. Tenía una pasión por los zapatos de señora fuera de lo común. No se cansaba nunca de ver zapatos de señora. Fue a él a quien se le ocurrió coger las zapatillas de ballet que habían estado haciendo siempre y transformarlas en un zapato de mujer, colocándoles una suela más dura y una puntera redondeada. Hizo la colección y él mismo cogió la maleta y salió a venderla por toda España. Estuvo meses presentando el nuevo zapato y cuando regresó no sabía ni cómo fabricar tal cantidad de pedidos. Fue un éxito tremendo. Luego contrató a agentes comerciales y expandió la marca en España.

Él tuvo la visión de mantener las esencias y la personalidad de la empresa, que eran las zapatillas de ballet, y transformarlas en un innovador y elegante zapato de mujer que abrió nuevas perspectivas a la compañía. Las bailarinas no fueron el único gran hito que protagonizó Jaime Mascaró. Con él al frente, la compañía vivió en los años setenta y ochenta acontecimientos importantes que cambiaron la filosofía de la compañía.

El primero fue la construcción de la fábrica actual, que fue la primera del polígono industrial del pueblo. Mi padre demostró muchas veces que era un hombre con valor. Una de sus decisiones más relevantes fue la de irse a Italia para contratar a un diseñador italiano, Franco Caresana, e imprimir a la colección un toque más elegante y sofisticado.

Italia era entonces la cuna del zapato. Mi padre, que todo lo hacía a lo grande, compró toda la maquinaria de la fábrica en Italia. Recuerdo que

vinieron unos ingenieros italianos repeinados e impecables con una bata blanca y fueron ellos los que montaron la estructura de la fábrica.

En 1984 la empresa da un paso más y abre su primera tienda.

En aquella época si eras fabricante eras fabricante. No fabricabas y vendías a la vez. Ese año, también con mi padre al frente, se abre nuestra primera tienda en Barcelona. Después vendría la de Menorca y otras muchas.

Entonces era algo absolutamente inusual, pero mi padre dijo: "Yo quiero tener contacto directo con el público, no quiero intermediarios; vamos a abrir tiendas".

En los años noventa se incorpora la tercera generación. Lina lo hace en 1994 y su hermana Úrsula en 1995, el año en que sacó su primera colección. Son ellas las que consolidan la revolución que inició su padre, con una imagen de prestigio en el diseño, y las que impulsan un salto espectacular en los mercados internacionales.

Yo había estudiado Empresariales y mi padre dijo: "Al Departamento Financiero". "¡Qué pereza! ¡Dios! ¡pero, bueno, vale!" Estuve tres años en temas financieros. Al principio no decía nada, pero veía que no era lo mío. Aguantas y piensas: "Me llegará, me llegará". Dices: "Con transpiración, todo llega; ¡no! ¡con transpiración no todo llega!" Después de mucho transpirar, me decidí a hablar con mi padre: "¡Papi, a mí esto no me agrada *gens* (nada)!", como decimos aquí. "Me gustaría hacer lo que haces tú", le dije. "¿Cómo?", respondió él. "¡Pero si yo lo único que hago es vender!", añadió. Lo tenía claro: "Eso que tú haces, vender a los clientes, es lo que también quiero hacer yo". A mi padre le encantaba el contacto con la gente. Venían clientes de Mallorca y se quedaban, a veces, a comer, a cenar y hasta a dormir. Lo llevo en la sangre. Trabajé con mi padre veinticinco años codo con codo. Aprendí de él su forma de trabajar y de tratar a la gente. Tenía carisma y me encantaba su generosidad. A menudo me decía: "Tienes que ser tú misma, te tienes que conocer y tienes que superarte, no tienes por qué hacer las cosas igual que las hago yo".

En 2022 abrimos Mascaró por primera vez a las franquicias

Mi padre, al final, aceptó: "Yo seguiré viajando y tú te quedas en la oficina haciendo la parte comercial", me dijo.

Lina Mascaró
Grupo Mascaró

Lina se dio cuenta de que lo suyo era la actividad comercial. Le encantaba el producto y le gustaba venderlo. Después se obsesionó con la idea de ampliar horizontes…

"Hay que salir, hay que internacionalizar", comencé a pensar. Todos nuestros clientes eran españoles. Había alguno en Francia, pero la presencia de otros países era muy residual. Dije: "Esto hay que cambiarlo". Y mi hermana y yo nos convencimos de que la empresa debía estar en la feria internacional más importante, la de Düsseldorf. Pero a ver cómo se lo contamos a mi padre…

Jaime Mascaró tenía una personalidad fuerte y las dos hermanas estuvieron días pensando cómo iban a enfocar la conversación con su padre. Al final se decidieron y, compinchadas, fueron a hablar con él.

Tocamos la puerta del despacho –tac, tac– y, al vernos entrar debió de pensar: "a ver qué quieren estas dos".

– Papi, creemos que el futuro está en el extranjero", le dijimos armándonos de valor.

Fue a mi padre a quién se le ocurrió transformar las zapatillas de ballet en un zapato de mujer, colocándoles una suela dura y una puntera redondeada

– ¿Cómo que en el extranjero? ¡Si tenemos toda la producción vendida! ¡España nos responde fenomenal!
– Queremos ir a una feria en marzo.
– ¿A una feria? ¿Y cuánto vale?
– Tanto…
– ¡Uh, qué dineral! Si no vamos a vender nada, no hace falta. ¿Y, además, con qué muestras?
– Hacemos una colección pequeña y nos la llevamos.

Pese a sus objeciones, Jaime Mascaró aceptó.

En el fondo, yo creo que se alegraba de que tuviéramos iniciativa. Estoy segura de que en su subconsciente le encantó la idea. Al final nos dijo: "sí, sí, iros. Yo ya veré luego el resultado". Nosotras nos fuimos felices de la vida.

Y llegó marzo… y viajaron a Alemania.

Nos fuimos mi hermana y yo, y pusimos un *stand* pequeño que fue un éxito. Después de Düsseldorf teníamos la adrenalina a tope: "Es que ahora hay una feria

en Hong Kong, y otra allí y otra más allá". Teníamos menos de 30 años y nos queríamos hacer todas las ferias del mundo. "Bueno, hijas, calmaos un poco", nos decía.

Nos pasamos los siguientes tres años viajando por todo el mundo y gracias a esa experiencia hemos recogido después los frutos. En aquella época exportábamos el 5%, hoy en día exportamos el 70%.

Las empresas familiares tienen una tendencia natural a la prudencia. Pero, del mismo modo que su padre dio otra dimensión al pequeño taller artesanal de zapatillas de ballet abriendo una tienda en Barcelona, ellas abrieron a la compañía las puertas de un mundo que ya era entonces mucho más global.

Mi hermana vivió en Italia siete años. Yo viví en Inglaterra. Los veranos íbamos a Francia. Mi padre nos llevaba a conocer mundo. ¿Qué quería? ¿Qué nos quedáramos en el pueblo y siguiéramos vendiendo solo en España? ¡No, papi! Todas aquellas vivencias fueron, en realidad, la semilla de la internacionalización de la empresa.

En la recta final del siglo, Mascaró vive un proceso de apertura al mundo en el que Lina Mascaró impulsa la creación de una red de agentes que vendían en muy diversos países. Después, en 2005, llegó otro gran salto con la creación de una nueva marca, Pretty Ballerinas, que de alguna manera representaba un regreso a los orígenes.

Ese año, viendo que éramos muy buenos en la fabricación de bailarinas, dijimos: "Vamos a probar a hacer una colección solo de bailarinas". Buscamos un nombre, y una de las personas que trabajaba en el departamento comercial, un inglés llamado David Bell al que quiero mucho, gran profesional, dio con la tecla: "Pretty Ballerinas". Es un nombre que en todo el mundo se pronuncia igual y queríamos que la marca tuviese esa connotación global.

Fue un éxito desde el principio, remite a las raíces históricas de Mascaró y, además, hoy es clave en el modelo de negocio.

Pretty Ballerinas representa el 60% de la facturación del Grupo Mascaró. Nosotros hemos fabricado bailarinas toda la vida, pero su lanzamiento fue un *boom*. Las Pretty Ballerinas tuvieron una grandísima acogida. La prensa estaba entusiasmada; y no solo la española, también la inglesa, la alemana, la francesa. Esto ayudó mucho. Era la marca del momento. Se puso de moda. Tuvo halo.

También ayudó que un día se fijara en ellas la modelo Claudia Schiffer y se las pusiera en una *premier.*

Claudia Schiffer compró sus bailarinas en la tienda de Londres. Se fijó en ellas y las compró, no se las regalamos. Nos enteramos luego de que había ido a la tienda, pero lo que no sabíamos, ni nos imaginábamos, es que se las iba a poner en una *premier.* Fue un hito. Y, luego, se las vio Kate Moss y nos hizo un encargo para que todas las damas de honor de su boda llevaran nuestras bailarinas. Nosotros, contentísimos. Olivia Palermo, que es uno de los grandes iconos de la moda, ha llevado muchos años nuestras bailarinas. También Angelina Jolie se puso una vez unas bailarinas para la ceremonia de los Oscars.

E incluso casas reales...

> **El día que yo no sea feliz viniendo a trabajar, dejaré la empresa. Yo vengo a trabajar con una sonrisa**

La reina Letizia y sus hijas, la princesa de Asturias y la infanta Sofía, las han utilizado mucho. Tienen modelos tanto de Mascaró como de Pretty Ballerinas. Apoyan así el producto nacional. Es de agradecer. Y Kate Middleton, la esposa del príncipe Guillermo, también las ha llevado.

La fuerza con que ha sido acogida Pretty Ballerinas ha dejado, a veces, en un segundo plano a la otra gran marca del grupo, Mascaró. Actualmente existe un plan para impulsar esta firma.

Potenciar Mascaró es uno de los puntos clave de nuestro actual plan estratégico. Estamos inmersos en un estudio de *rebranding* para adaptarla al mercado actual y vamos a hacer un manual para franquiciar. Vamos a abrir por primera vez la marca Mascaró a las franquicias. Ha llegado el momento. Estamos ya trabajando en el estudio de marca y diseño, el libro de estilo, el manual de tienda, etc. El franquiciado quiere ver rentabilidades y tenemos un proyecto muy potente que ofrecer.

Poco después del nacimiento de Pretty Ballerinas comenzaron a trabajar *online,* pero antes las dos hermanas tuvieron que plantarse de nuevo en el despacho de su padre, esta vez junto a David Bell.

Mi padre tenía un ordenador de los de entonces, con caja grande, y recuerdo que no sabía utilizarlo muy bien. Convencimos a David para que fuese él quien hablase: "cuéntaselo tú porque si lo hacemos nosotras va a decir que somos dos iluminadas".

Lina Mascaró
Grupo Mascaró

Con Pretty Ballerinas estamos presentes en 54 países y estamos realizando ahora un esfuerzo por destinar más recursos en China y Estados Unidos

Aún recuerdo la cara de mi padre cuando David le dijo:

– Hemos pensado que vamos a vender *online*.

– ¿Qué vamos a vender cómo?

– *Online*.

– ¿Me puedes explicar qué es esto?

– El cliente hace el pedido desde el ordenador y nosotros se lo mandamos.

Mi padre, un hombre inteligentísimo, empezó a mirar la caja del ordenador, y dijo, entre risas, "¿Pero… y los zapatos dónde estarán?"

Preguntó también cuánto iba a costar. "Tanto", se le dijo. "¿La broma solo me va a costar esto?", debió pensar él. Al final, firmó el *budget* y nos mandó al director financiero para ponerlo todo en marcha. Estábamos muy motivados. Creíamos que podía funcionar, y funcionó. Fue tal el éxito que mi padre luego se sorprendió.

En 2007 Mascaró abrió su primera tienda en Londres. Después vendrían otras ciudades, como Nueva York en 2009 o Milán en 2010.

Dos años después de apostar por la venta *online*, fuimos también a contarle a mi padre que queríamos abrir una tienda en Londres.

David Bell conocía muy bien la ciudad y nos enamoramos de un local. Era pequeño, tenía un escaparate ideal y estaba delante del mejor hotel de Londres. Era perfecto, pero el alquiler era carísimo. Le presentamos a mi padre un P&L *(profits and loss)*, con una cuenta de pérdidas y ganancias, y al final terminó también aceptando.

Claudia Schiffer compró sus bailarinas en nuestra tienda de Londres. Pero no nos imaginábamos que se las iba a poner en una *premier*

Mi padre tenía dos cualidades: una, que no tenía miedo –el miedo paraliza– y muchas veces puso en riesgo todo su patrimonio personal, y otra, que nos dejaba equivocarnos. La empresa ha llegado donde ha llegado gracias a que él nos dejaba hacer cosas.

El empeño de Lina y su hermana llevó a la empresa a adoptar una proyección genuinamente internacional.

Con Pretty Ballerinas estamos presentes en 54 países y estamos ahora realizando un esfuerzo por destinar más recursos en China y Estados Unidos, dos países muy importantes.

En China han abierto cuatro tiendas recientemente.

Pekín, Shanghai, Shengyang y Xian, donde los guerreros de terracota, y vendrán otras. En abril del 2020, el año de la COVID-19, firmamos un contrato con un socio chino que ha abierto ya tiendas y que seguirá abriéndolas. Estamos apostando fuerte por China: tiendas físicas, venta a tiendas multimarca y canal *online.* Estamos muy contentos.

En Estados Unidos tienen también un socio local, pero el acuerdo es diferente.

Es un agente que no va a abrir tiendas; hace clientes. Es otra fórmula distinta de expansión.

Miran también a otros lugares del mundo: Europa, Asia, Golfo Pérsico.

Abrimos una tienda en Abu Dabi poco antes de la pandemia y otra en 2022 Y hemos abierto otras dos tiendas de Pretty Ballerinas en Dubái.

En Corea del Sur, que era uno de los mercados que se nos resistía, hemos firmado hace unos meses un contrato con un distribuidor local. Y en Europa exportamos mucho a Alemania, Suiza y Austria. Tenemos previstas dos inauguraciones de tiendas en el continente, aunque fuera de la Unión Europea.

En Mascaró aprovecharon la pandemia para replantear estrategias y sanear la propia empresa.

> **Las Pretty Ballerinas fueron un *boom;* tuvieron una grandísima acogida. Era la marca del momento, se pusieron de moda**

Soy una persona muy positiva y quise ver siempre el lado positivo de esta crisis. En este tiempo hemos sanado la empresa, nos hemos replanteado proyectos e inversiones, hemos cerrado los negocios que no eran rentables, hemos reducido costes innecesarios y hemos hecho un esfuerzo por ser más competitivos, más eficaces y más rentables. Hemos cerrado tiendas en algunas ciudades europeas. En Londres, por ejemplo, nos hemos quedado solo con la tienda Pretty Ballerinas de Brook Street, que es emblemática, muy peculiar y el embrión de todas las demás. Ahora tenemos nuevos proyectos en otros muchos lugares del mundo y somos una empresa con menos tamaño, pero más sana. 2020 fue un año muy duro, pero también fue un año de aprendizaje.

Consideramos la elaboración artesanal un valor añadido. Cada bailarina pasa por unas 60 manos y cada zapato de tacón, por 80 manos diferentes

En Mascaró tienen muy a gala la elaboración artesanal como seña de identidad.

Tenemos la maquinaria más moderna, pero siguen siendo necesarias las manos, las personas. Lo consideramos un valor añadido. Se ve en la fábrica. Cada bailarina pasa por unas 60 manos artesanas y cada zapato de tacón, por 80 manos diferentes.

Su visión de futuro pasa también por la digitalización.

Ha sido a raíz de la pandemia que el *e-commerce* se ha convertido para nosotros en una prioridad. Nuestro objetivo es que en 2026 el 30% de la facturación venga vía *online.* Apostamos por la digitalización y estamos invirtiendo mucho dinero en ella.

El impulso a la internacionalización es huella de Lina Mascaró desde el principio, pero también lo es, desde 2018, la profesionalización.

Ese año pensamos que había llegado el momento de profesionalizar la compañía. No es fácil en una empresa familiar con más de cien años de historia, pero desde el 2018 es nuestra apuesta. Se han incorporado diversos directivos con talento, que complementan muy bien el talento y el conocimiento que ya existe en la familia.

Me gustaría que, gracias a la profesionalización, pese más el talento, la profesionalidad de cada cual, que el apellido. Y es algo que a veces no es fácil en una empresa familiar.

Asumió la presidencia en 2014 cuando falleció Jaime Mascaró.

Por aquel entonces mi padre, en realidad, ya se había jubilado. En 2009 empezó a delegar. Seguía siendo el presidente del Consejo y venía con frecuencia, pero ya no estaba en el día a día. Cuando él se apartó, decidimos confiar la Dirección General en alguien que no fuera de la familia. Nombramos director general a Julio de Olives, que en aquel momento era el director de *retail* –la persona que llevaba todas las tiendas– y que sigue hoy al frente de esta responsabilidad.

Trabajé con mi padre 25 años codo con codo. Aprendí de él su forma de trabajar y de tratar a la gente. Tenía carisma

Lina Mascaró nació en Ciudadela y se crió en Ferrerías, donde permaneció con su familia hasta los 14 años. Vivió luego interna en un colegio y estudió después Ciencias Empresariales…

Cuando terminé la carrera me fui un año a Londres y, más tarde, estuve tres años en Madrid trabajando en diferentes compañías. Después, por insistencia de mi padre más que por decisión propia, regresé a la isla para trabajar en la empresa.

Yo adoro Mascaró. No me veo trabajando en otro sitio, pero nada más acabar los estudios y con esa edad estaba disfrutando de la vida.

Ella concede una enorme transcendencia a la empresa, pero entiende que la vida personal es también muy importante.

Si mi vida personal no funciona, tampoco sabré dirigir la empresa. Esta es mi forma de ver las cosas. A mi padre, al principio, le costó aceptarlo, pero yo ya hace muchos años que descubrí esto. Yo creo que hay que separar vida personal y empresa.

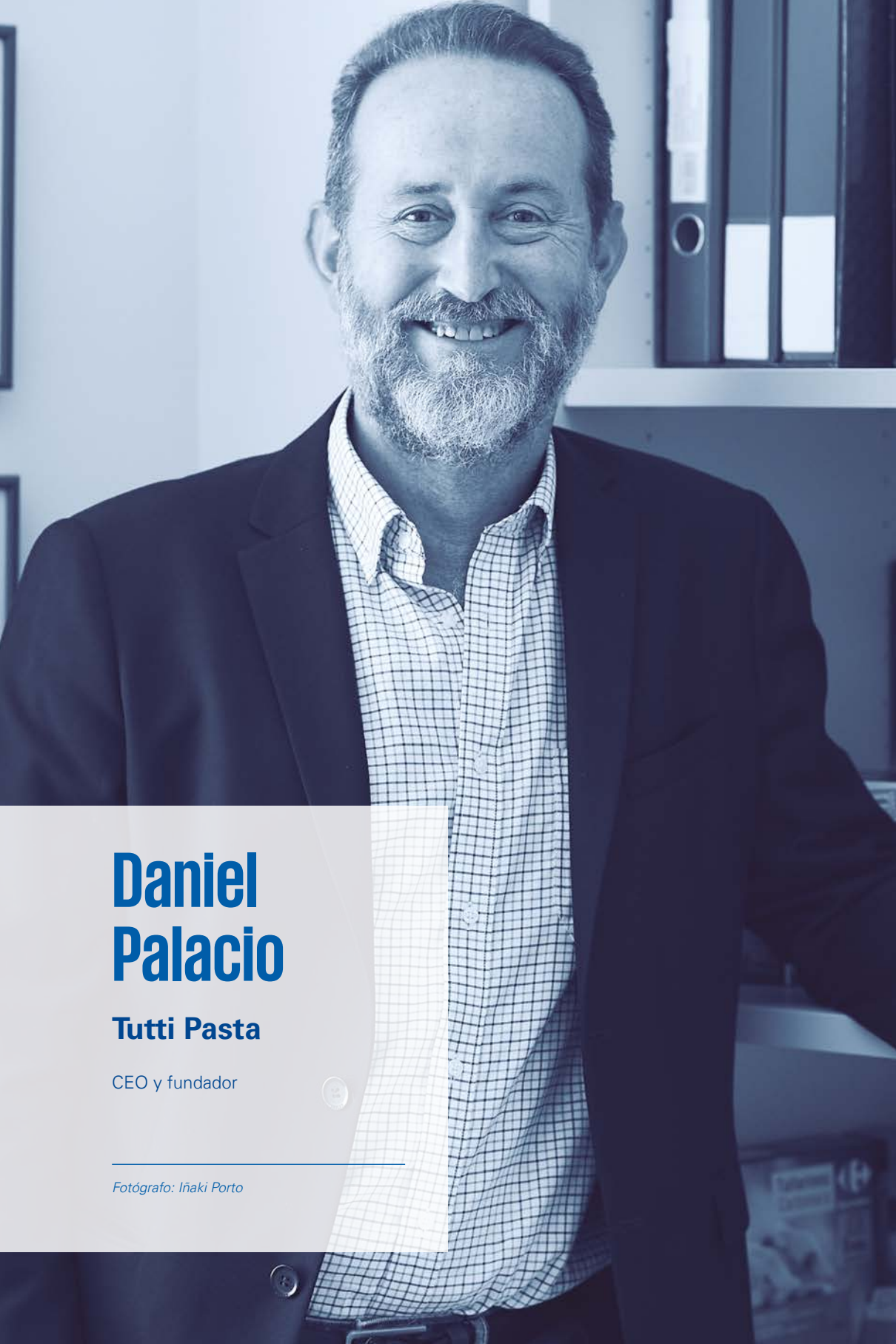
El día que yo no sea feliz viniendo a trabajar, dejaré la empresa. Yo vengo a trabajar con una sonrisa, pero es esencial darme espacio como persona para estar con mis amigos, mi familia, mi mamá, que todavía vive. Sin ello yo no sabría dirigir la empresa. Lo tengo clarísimo.

Valora su tiempo libre y confiesa que tiene pasiones a las que dedica tiempo y le ayudan a sentirse realizada como persona.

Adoro el senderismo, por ejemplo. Me gusta andar. Los domingos por la mañana, cuando estoy en Barcelona, me encanta ponerme a andar sin rumbo fijo. Tengo un grupo de amigos que, en cuanto podemos, nos hacemos excursiones. Hemos hecho el Camino de Santiago, el *Carrilet* en Cataluña, una ruta maravillosa en Olot,… igual andamos siete u ocho horas.

Hace también bikram yoga…

Me gusta muchísimo. Es repetitivo –es una secuencia de 26 posturas–, pero te libera de todas las toxinas. Tienes que poner la mente en blanco y terminas sudando. Es mi pasión. Mi fin de semana perfecto es aquel en el que hago bikram yoga por la mañana, como con amigos y me veo una película en casa con la familia. Un plan sencillo que me hace feliz. ■



Daniel Palacio

Tutti Pasta

CEO y fundador

Fotógrafo: Iñaki Porto

Daniel Palacio siempre ha estado orgulloso de su padre, Santiago, y no le importaba trabajar con él, pero cuando acabó sus estudios se negó a incorporarse a Mosto Greip, la empresa que fundó su progenitor. Le producía "sonrojo ir sin tener ninguna experiencia laboral solo por ser hijo del dueño".

Al final, la vida le llevó a trabajar con su padre, pero no en la empresa de mostos, sino en Tutti Pasta, donde él ha podido desde el principio dejar su huella. Un día su padre, después de visitar una feria en Italia, le dijo que había visto una máquina de hacer pasta y le propuso montar con ella un negocio. Aquello le "sonó a música celestial" y se pusieron manos a la obra para fundar Tutti Pasta en 1987.

Al año siguiente abrieron el primer restaurante *fast food* de Pamplona. En los noventa decidieron concentrar su negocio en la elaboración industrial de platos preparados. Exportan a quince países, venden a restaurantes y grandes cadenas de alimentación, invierten en innovación y están convencidos de que, antes o después, el plato preparado va a ser un producto de consumo generalizado.

Es un hombre risueño, optimista, hablador y transparente. Una persona que trabaja para vivir -no al revés- y antepone su familia al trabajo.

Tutti Pasta nace porque yo le dije a mi padre que no quería trabajar con él. No fue un acto de rebeldía; tampoco falta de entendimiento con él.

Hice Ingeniería Técnica Agrícola y cuando terminé la carrera, mi padre me invitó a trabajar en Mosto Greip Zumos de Navarra, la empresa que había fundado en 1964, el año que yo nací. Le dije que no porque me producía sonrojo

ir a la empresa, sin tener ningún tipo de experiencia laboral, solo por ser el hijo del dueño.

No tenía nada en contra de Santiago, su padre, que siempre ha sido un referente para él.

Mi padre es un hombre con carisma al que todos llaman don Santiago, aunque hoy suene antiguo. Y en un pueblo como Tafalla yo era "el hijo de don Santiago". Yo he sido muy tímido y me avergonzaba que pensasen que llegaba allí solo por ser el hijo de quien era hijo.

Le dije a mi padre que no me incorporaría a Mosto Greip. Y un día me contó que había estado en una feria de maquinaria, en Italia, y que había visto una máquina de hacer pasta que le había entusiasmado: "¡Ponen la sémola y los huevos, Daniel, y no veas cómo salen los espagueti! ¿Qué te parece si montamos un negocio de hacer pasta?"

A mi padre, que tenía aún la espina clavada de no tenerme en su compañía, aquella máquina de hacer espagueti le dio la idea y a mí me sonó a música celestial. Aquello ya no me sonaba a "hijo de papá" que iba a la sombra de su padre y que iba a tener siempre un puesto asegurado en la empresa.

Daniel Palacio era entonces muy joven, pero vio que en ese nuevo proyecto él iba a poder poner su sello, su impronta, su personalidad. De la mano de su padre, iba a labrar un camino propio…

Llamamos a un amigo mío, José Ignacio, que era ingeniero Industrial y que estaba mucho más preparado que yo, y empezamos a dar forma al proyecto. Mi padre lo había contratado para viajar a Estados Unidos durante un año y explorar las posibilidades del mercado americano. Volvió a España y entró en el negocio como socio y primer gerente.

Mi padre y yo tuvimos el sueño de hacer pasta, pero fue él quien tuvo la idea del nombre: "Tutti Pasta, muy bien", dijo. Nos pareció sonoro y lo registramos inmediatamente. Los tres fundadores fuimos mi padre, mi amigo y yo.

Convertir Tutti Pasta en Tutti Food Group es el gran reto de la compañía

Le brillan los ojos y esboza sonrisa al rememorar el viaje que hizo a Italia con su padre para traer su primera máquina de espagueti.

El que no innova, no se diferencia y acaba siendo del montón

Uno de los fabricantes italianos que visitamos tenía una máquina pequeña que nos enamoró. La compramos por un millón de liras -90.000 pesetas de entonces- y, ni cortos ni perezosos, la metimos en el maletero del coche de mi padre y nos la trajimos. Cabía en la encimera de la cocina de mis padres. Recuerdo con emoción el día que la probamos en casa y empezaron a salir espagueti.

Se pusieron manos a la obra en 1987. Un año después se les ocurrió la idea de montar un restaurante de comida rápida en Pamplona para dar a conocer la marca y el producto.

Nos dio miedo llamarlo *fast food*. No queríamos que llevase la impronta americana. Preferíamos darle un aire mediterráneo y lo llamamos "restaurante rápido Tutti Pasta". Ahí es donde nosotros aprendimos. La verdad es que fue un restaurante muy novedoso para el año 1988 y fue un *boom* en Pamplona. Dimos el campanazo. Luego abrimos otros dos restaurantes más.

En paralelo montamos una pequeña fábrica donde elaborábamos los productos y los llevábamos prácticamente *ready to heat,* o sea, "para calentar y listo". Ahí es donde se gesta la invención del plato preparado. Llevábamos lista la salsa y la pasta precocinada congelada, y lo que hacíamos es regenerar en un minuto, escaldar la pasta y añadirle la salsa sin manipulación y sin cocineros en los restaurantes. Esto fue el despegue. Transitamos los primeros años y empezamos a suministrar productos también a terceros.

Luego se dan cuenta de que los restaurantes habían sido, de algún modo, el medio para la consecución de un fin, y en la evolución de la empresa terminan prescindiendo de los locales de comida rápida y deciden centrarse en la elaboración del plato preparado.

En 1994 asistimos a un debate estratégico entre los socios -habían entrado también en el accionariado dos tíos míos y tres amigos de mi padre- para darle una inyección económica a la empresa y hacer una fábrica más grande.

Nos dimos cuenta de que los restaurantes habían servido para evolucionar los primeros años, pero teníamos una vocación más industrial que hostelera.

Daniel Palacio
Tutti Pasta

Soy muy cocinillas. Siempre me ha gustado la cocina. Mucho tiempo fui el primer cocinero de la empresa en el área de I+D

Pensamos que lo mejor era centrarse en la elaboración y buscar mercado a nivel nacional. Apostamos por dar un salto hacia una elaboración más automatizada, menos artesanal, y localizamos distribuidores de nuestros productos para hostelería y, más tarde, para supermercados.

En 1991 invertimos en máquinas, arrancamos con una producción continua y patentamos un método para la fabricación de lasaña. Nuestra innovación venía de la mano no solo del producto sino también del proceso. Ampliamos nuestra capacidad de producción y ampliamos la gama de producto. A finales de 2004 fue cuando levantamos nuestra nueva actual fábrica de Esquíroz muy cerca de Pamplona, y cuando iniciamos nuestras primeras incursiones en el campo de la exportación.

La planta de Esquíroz representa un antes y un después en la historia de Tutti Pasta. Por primera vez la compañía contaba con una instalación industrial con capacidad de producción a gran escala.

Ya teníamos 17 años de trayectoria, pero fue un salto de gigante. Por aquel entonces nuestra facturación no alcanzaba los tres millones de euros -ya ganábamos dinero- pero, al trasladarnos a Esquíroz, nuestro objetivo fue duplicar facturación.

Era una apuesta que exigía una fuerte inversión y tenía también su peligro. Recuerdo que uno de los consejeros de la empresa, que había sido un ejecutivo toda su vida y era el más crítico, me dijo: "Daniel, ¿te das cuenta del riesgo que entraña abordar esta inversión? Hablamos de una inversión de seis millones de euros cuando no llegamos ni a tres en facturación". Yo le contesté: "Tiene un riesgo importante, sí. Pero, ¿qué tiene más riesgo: quedarnos donde estamos ahora o asumir el riesgo de la inversión? Si nos quedamos donde estamos, vamos a tender a desaparecer. Nuestra empresa tiene un gran futuro y hemos de ser valientes. Tenemos que dar el salto, aunque al principio lo pasemos mal. El futuro está ahí".

Al final, el plato preparado va a ser, sí o sí, de consumo masivo. Está clarísimo

Por suerte, se dio por satisfecho con la contestación. "Si tiene menos riesgo dar el salto, tienes mi aprobación, Daniel", me dijo.

A veces, indudablemente, hay que asumir riesgos. Es importante llevar el optimismo en los genes y el realismo en los pies. Soñar con la cabeza y pisar con los pies.

Tutti Pasta se abrió entonces a un nuevo horizonte y, poco a poco, convirtió a las grandes empresas de distribución en un eslabón clave de su modelo de negocio. La mayor parte de su comercialización en supermercados se realiza con marca blanca.

La ilusión es que tu hijo alcance el éxito y crezca, y mi hijo en este caso es la marca que soñamos, Tutti Pasta. Pero, cuando realizamos esa fuerte inversión en la planta de Esquíroz, necesitamos dar un empuje fuerte a la facturación. Nuestro producto con marca Tutti Pasta sirvió de anzuelo, pero el volumen nos lo generó la producción de marca blanca a Carrefour, a Eroski o a Alcampo, entre otros. Un cliente de referencia es la cadena de congelados La Sirena, que tiene una amplitud de gama considerable y a los que hacemos más de 25 recetas. En supermercados, el 95% es marca blanca y el 5%, Tutti Pasta. En hostelería, sin embargo, todo nuestro mercado es marca Tutti Pasta.

Tutti Pasta sufrió en lo peor de la pandemia. Como tantas empresas, se vio muy muy afectada por el cierre de la hostelería.

Ha sido duro. Veníamos creciendo de forma sostenible y ordenada durante los tres años previos y con la pandemia caímos más de un 20% en facturación, lo que nos puso en pérdidas. Gran parte de nuestro negocio proviene de la hostelería y ese mercado cayó terriblemente. Hubo, además, un cambio de hábitos. Con el estado de alarma la gente cocinaba en casa, con lo que la venta de platos preparados descendió. Si se tiene más tiempo para cocinar y menos renta disponible porque se está en un ERTE, la gente vuelve al producto básico y se prepara la comida en casa.

Antes de la pandemia los supermercados suponían un 55% de nuestra facturación, mientras que el *catering* y la hostelería representaban un 45%.

Pero la foto ha cambiado. Ahora, la proporción está en un 70% el *retail* y solo un 30% la hostelería.

La exportación se ha convertido para la empresa en uno de los pilares del negocio. Para Tutti Pasta no es un camino conveniente, es un camino obligado.

Si ya veníamos impulsando la exportación desde hace años, la pandemia nos ha hecho apostar por canales en los que vemos que tenemos potencial de crecimiento. En el año 2019 nuestras exportaciones no llegaban al 35% y este año vamos a rozar al final del ejercicio el 50%. Llevamos nuestro producto a quince países y, aunque estamos entrando en el mercado americano, nuestra cifra de exportación proviene fundamentalmente de Europa, donde el plato preparado tiene raíces y donde hay un hábito de consumo muy importante. Hablo, sobre todo, de países del centro y el norte de Europa, donde tienen recorrido nuestros platos.

Daniel Palacio lamenta que en España no haya todavía una cultura del plato preparado, pero tira de humor e ironía para explicar que, antes o después, el producto despegará en nuestro país.

Hace 34 años, cuando empezábamos con Tutti Pasta, nos decían: "¡Qué interesante! ¡Esto es el futuro!". Y hoy nos siguen diciendo lo mismo. Me gusta escuchar la frase porque significa que hay recorrido pero… ¡a ver cuándo es presente! (ríe). En los supermercados españoles el plato preparado aún no es un producto de gran consumo, pero la evolución en los hábitos es la que es y no hay quien lo pare. Al final, el plato preparado va a ser, sí o sí, de consumo masivo.

La planta de Esquíroz supuso para Tutti Pasta en 2004 una fuerte inversión y un salto de gigante

Al plato preparado le arrastra una onda mediática que demoniza determinados productos, muchas veces sin argumentos. Porque parece que van a ser enemigos del chef, de la gastronomía, de la seña de identidad española. Pero, realmente, lo que hay es una falta de conocimiento. Nosotros elaboramos platos con ingredientes naturales sin ningún tipo de conservante, ni colorante, ni potenciador de sabor, que congelamos para preservar su calidad. Los alimentos congelados conservan sus nutrientes de forma estable en el tiempo gracias a que se utilizan procesos de ultracongelación a -40 grados de forma muy rápida que ayudan a paralizar de forma natural los procesos que degradan los alimentos.

En Tutti Pasta están convencidos de que el plato preparado tiene mucho futuro. Pero, a la espera de que esa eclosión llegue algún día a España, a menudo han tenido que reinventarse.

Hemos tenido que buscar alternativas para seguir creciendo mientras el plato preparado no despierte el gran consumo. Y en este camino hemos tenido que hacer prospecciones en el mercado del catering aéreo, en el mundo industrial con productos para el *business to business,* y hemos tenido que innovar en el plato buscándole un aire moderno y un contenido nutricionalmente equilibrado. Hay que ir buscando tendencias que hablen de productos más sanos y sostenibles, de envases que eliminen el plástico, y tratar así de conectar con el nuevo consumidor, más sensibilizado.

Daniel Palacio tiene claro que el futuro de la empresa pasa por la diversificación. Tutti Pasta tiene nuevas expectativas y el objetivo que se fija es ir más allá del plato preparado.

El gran reto de la compañía es convertir Tutti Pasta en Tutti Food Group. El plato preparado ha sido nuestro producto diferenciador, donde hemos sido pioneros. Creemos que hay mucho desarrollo en él, con un gran despliegue de innovación al calor de los nuevos hábitos y las nuevas sensibilidades, pero queremos que Tutti Pasta evolucione hacia Tutti Food Group. ¿Por qué, además de pasta, no podemos vender albóndigas veganas con tomate y arroz? ¿O pollo al *curry*? Ese es el nuevo desarrollo que nos proponemos realizar.

Tutti Food Group es un techo más alto. Ya hemos explorado el camino de Tutti Foods en algunos clientes históricos y hemos tenido éxito lanzando platos con carne, platos con verdura o platos con sustitutivos proteicos de la carne. Ha funcionado. Este salto es nuestro nuevo desafío como empresa.

La compañía invierte cada año al menos el 5% de su volumen de facturación en proyectos de innovación. Se han convertido en una seña de identidad y son pioneros en el desarrollo de algunos productos.

Nos sentimos orgullosos, por ejemplo, de la salsa congelada en cubitos. Es un producto que sacamos como innovación hace cinco años. Y descubrimos que hay un canal industrial donde nuestros cubitos de salsa congelada pueden ser ingredientes de una mezcla que otro productor elabora. Hay productores de platos preparados que van en bolsa -nosotros envasamos en bandeja- y que mezclan congelados pieza a pieza. Es una salsa natural, sin aditivos y que

Nos sentimos orgullosos de la salsa congelada en cubitos; es un producto que sacamos hace cinco años como innovación

viene a satisfacer las necesidades de la restauración moderna: cero merma de sabor, rápido calentamiento, rápida dosificación, muy fácil manipulación y cien por cien de garantía sanitaria.

También hemos sido pioneros en el producto para microondas. En el mundo del plato preparado se conocían las lasañas, los canelones y las pizzas, pero no se conocían los platos preparados microondables. Es una categoría que nosotros inventamos. Los primeros platos microondables los empezamos a hacer en 1990. Y fue luego, en 1995, cuando empezamos a venderlos a algunas cadenas de hostelería y de congelados. Nuestro producto se diferenciaba además porque era una pasta fresca, congelada y condimentada con una salsa, que elaboramos nosotros mismos.

El que no innova, no se diferencia y acaba siendo del montón. Y, al final, como elaboras platos, tu obsesión está en cómo mejorar esas recetas, cómo hacerlas más sabrosas, más sanas, más coloridas. Ahí está la innovación.

Daniel Palacio lleva la innovación en la sangre.

En mi familia llevamos la innovación en el ADN. Mi bisabuelo, Cosme Palacio, cuando llegó la filoxera a España, tuvo que abandonar sus bodegas en Laguardia, Bodegas Palacio, y fue el primero que se fue a la ribera del Duero. Luego, mi abuelo, Ángel Palacio, fue el primero que envasó mosto en España, y esta fue la idea de negocio de mi padre, Santiago Palacio, que en 1964 fundó Mosto Greip en Tafalla para elaborar zumo de uva embotellado, cuando siempre el zumo de uva estaba destinado a fermentarse para hacer vino. En casa ha habido una historia de innovación muy ligada siempre a la necesidad.

De casta le viene al galgo. Su espíritu de emprendimiento tiene un componente genético, pero también una innegable admiración hacia la figura de su padre. Es probable que haya aprendido de él su cercanía y su habilidad para conectar con las personas.

Mi padre es un líder nato, siempre ha sabido ganarse a las personas. Siempre me decía: "Para ganarte a la gente, tienes que tratarla como a ti te gusta que te traten". Tenía una visión de futuro fuera de lo natural. Era alguien honesto con unos valores muy arraigados en la cultura del trabajo y en la constancia.

Sabía hacer equipo y sabía delegar. No era de estos empresarios que quieren controlarlo todo, a la antigua usanza. Su forma de dirigir era moderna: motivar y cuidar a la gente para que sienta la empresa como propia y dejar

Me gustaría que se me recordara como aquel que no defraudó a quienes confiaron en él, socios y trabajadores

hacer.Era muy poco controlador. Siempre me ha iluminado. Tenía unas ideas buenísimas. En alguna no le he hecho caso y he metido la pata. Siempre digo que el negocio habría ido mejor si hubiera habido otro al frente que le hubiese hecho más caso (ríe).

Confiesa que le gustaría que en Tutti Pasta le recordaran como fundador pero, sobre todo, como alguien que no defraudó a las personas a las que se debía.

Siempre he intentado trabajar para no defraudar a los socios y a los trabajadores. Me gustaría que algún día se me recordara como aquel que no defraudó a quienes confiaron en él. Mi ambición está más en ver que un empleado se puede comprar un coche nuevo, cambiar de casa o cumplir 25 años en la compañía. Y si eso va acompañado de dividendos para los socios, jauja. Esto es lo que me hace a mí feliz.

Se le iluminan los ojos al hablar de la elaboración de platos. La cocina es una de sus grandes pasiones. Daniel Palacio es el consejero delegado y el fundador de la compañía, pero durante años fue también su máximo responsable de cocina.

En Tutti Pasta ya no cocino, pero he cocinado mucho. Durante mucho tiempo fui también el primer cocinero en el área de I+D. Ahora, en el día a día, cocino para mis hijos y para mi mujer, a la que yo enseñé a cocinar. Tengo cinco hermanas y cuando se trata de hacer algo especial, a veces me llaman y me dicen: "Oye, Daniel, ¿cómo harías esto?". La verdad es que cocino con mucho gusto cuando hay un evento familiar o de amigos.

Soy muy cocinillas. Siempre me ha gustado la cocina. Es algo que llevo en los genes, lo he heredado de mi padre. Cocino desde pequeño. Cuando tenía doce años mi madre nos dijo: "Yo hago la comida, pero ya no cocino la cena… ¡Sálvese quien pueda!" Y es ahí cuando aprendo a cocinar. Me encantan las recetas, disfruto cocinando. Meto mucho la nariz y lo hago con cariño para que los platos se hagan bien. Es una de mis pasiones.

A veces hay que asumir riesgos, pero es importante soñar con la cabeza y pisar con los pies

Me gusta la cocina tradicional y también la innovadora. Me encanta la cocina de supervivencia. Abres el frigorífico y… ¿qué es lo que hay? ¿qué sobra? ¿qué se va a estropear? Aprovecho lo que hay. Me lleva los demonios que se desperdicie la comida. Aunque trabajo en una planta de elaborar alimentos, me educaron en que no puede quedar nada en el plato. Mis hijos se ríen de mí porque, si sobra un trozo de pan en la cena, antes de tirarlo, me lo como. Siento un malestar tremendo si no.

Ha viajado por el mundo y ha comprobado con sus ojos que hay muchos lugares donde hay necesidad. Quizá de ahí que no soporte tirar comida a la basura.

He viajado por Etiopía, por Yemen, por Myanmar (lo que era antes Birmania), por India, por Omán, por Senegal, por Egipto. He estado en muchos países pobres y, a veces, me ha llegado al alma lo que he visto. Lugares donde, sin tener nada, te lo dan todo.

Viajar y trajinar frente al fogón son dos de sus grandes pasiones. Le gusta conocer culturas muy diferentes.

Conozco más de cincuenta países y me gusta sumar cada año uno más, un destino nuevo que descubrir. He estado también en países como Siria o como Yugoslavia antes de la guerra. Ahora tengo en el punto de mira Japón y Australia. Irán es un país que me atrae muchísimo, y también China, donde tampoco he estado nunca.

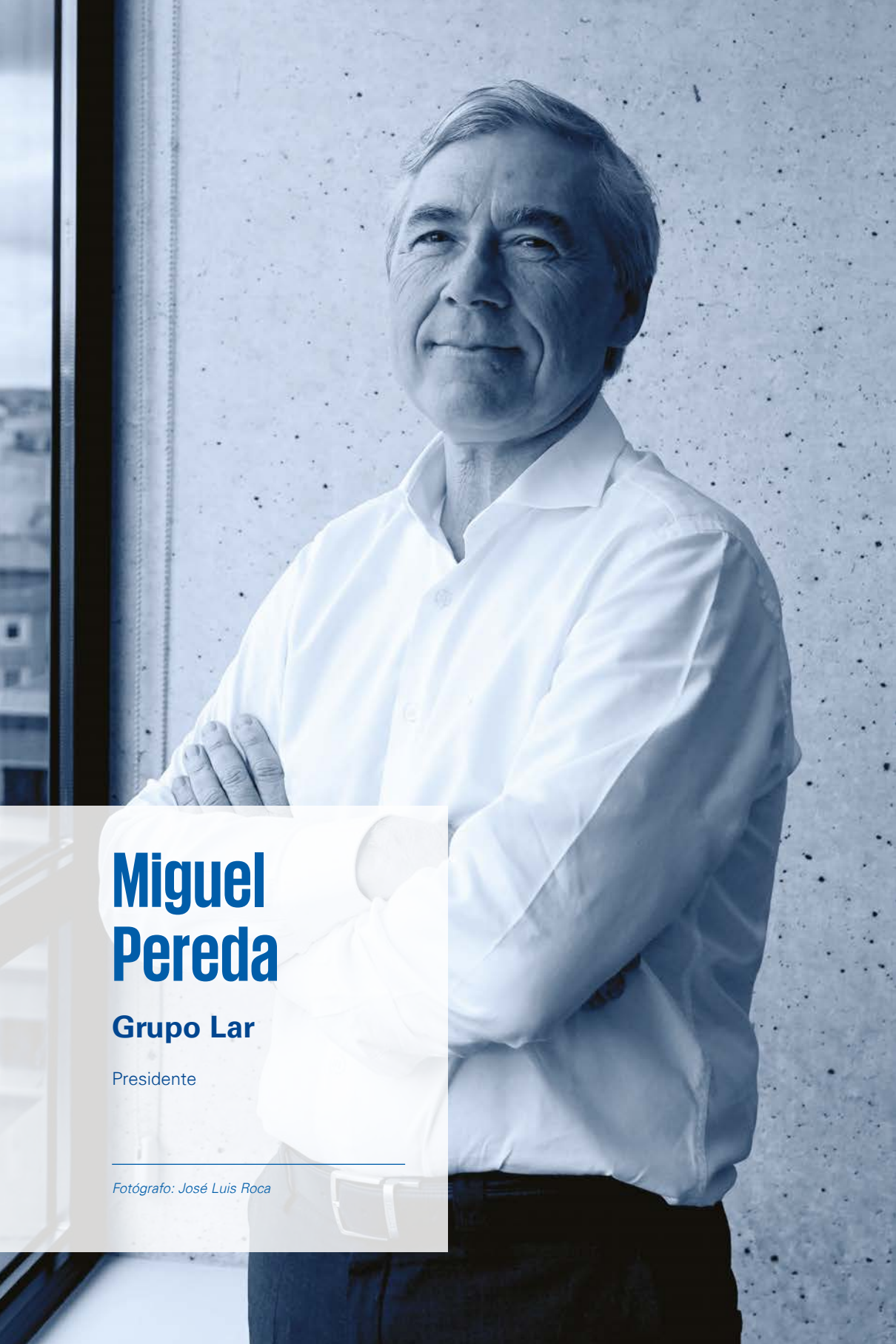
Daniel Palacio es un empresario que aprecia su tiempo libre. Tiene claro que en la vida hay muchas más cosas que el negocio. No lo antepone a la familia.

Siempre he pensado que hay que trabajar para vivir, no vivir para trabajar. Sueño con retirarme y tener por delante años en los que disfrutar, como ha hecho mi padre, que tiene 90 años y lleva ya 26 jubilado con buena salud.

Tengo pasión por mi familia, que está antes que el trabajo. Le pido a la vida estar sano y poder disfrutar con ellos cuando me jubile, tener fuerzas para poder arrastrarlos a nuevos viajes.

La salud está también por delante del trabajo. Salgo a caminar -tengo en mente hacer pronto el Camino de Santiago- y hago yoga porque me sienta bien. Es medicina para mi mente y para mi cuerpo.

Me apasionan también las plantas. Me gusta la jardinería. Tengo un pequeño jardín y pasó allí horas. Lo tengo niquelado. ■



Miguel Pereda

Grupo Lar

Presidente

Fotógrafo: José Luis Roca

Segunda generación de la empresa familiar que fundó su padre en 1969, junto a dos socios franceses , Miguel Pereda asumió la presidencia de la compañía en la que lleva trabajando 30 años en enero de 2022.

Relevó a su hermano mayor, Luis, al que atribuye un papel crucial en el proceso de transformación y modernización que ha vivido Grupo Lar desde finales de la década de los ochenta.

Miguel Pereda dirige una compañía española de referencia en el sector inmobiliario que acumula actualmente 14.000 viviendas en promoción y tiene en plantilla a más de 250 profesionales. Grupo Lar tiene fuerte vocación internacional y se ha especializado en la inversión y gestión de activos. Basa su estrategia en la diversificación de riesgo, las alianzas estratégicas con terceros y la innovación tecnológica.

La continuidad como empresa familiar y la adaptación al proceso de transformación que vive el sector son dos de las prioridades que se ha fijado al frente de Grupo Lar.

Nacido en Madrid hace 59 años, Miguel Pereda es un hombre cordial y sencillo. Asegura que no tiene despacho ni mesa y que cada mañana reserva el sitio donde va a sentarse o reunirse.

Trabajo, rigor, ética e ilusión son, a su juicio, los puntos cardinales que guían al buen empresario.

Mi padre era un hombre con una gran capacidad, enormes valores y un don de gentes espectacular que dejó una huella imborrable en su entorno. Siendo militar no era una persona rígida; era más bien flexible y de pocas verdades

Mi hermano Luis, que asumió la presidencia en 1987, lideró en la empresa un proceso decisivo de transformación y modernización

absolutas. De él aprendí la vocación por emprender. Hay que tener valor para montar una empresa inmobiliaria sin un duro. Para la familia fue un salto al vacío.

Su padre, Felipe Pereda Torca, burgalés y militar de formación, fue quien fundó Urbalar en 1969 junto a otros socios.

Los militares tenían entonces mucho prestigio, pero se les pagaba poco, con lo que él, teniendo cuatro hijos, tuvo que ponerse a trabajar por las tardes en el sector inmobiliario. Finalmente, pasó a la reserva activa y se decidió a crear una compañía con dos socios franceses.

En los orígenes, la empresa desarrolló su actividad principalmente en el ámbito residencial de Madrid: promoción, obra nueva, remodelaciones y renta antigua. A menudo se compraban edificios del centro de la capital, que muchas veces estaban destinados al alquiler, y se rehabilitaban. Aquello fue el germen de Lar.

La compañía siguió con esa actividad durante años. Miguel Pereda atribuye a su hermano Luis el gran salto que dio Grupo Lar a finales de los años ochenta.

Yo no trabajaba aún en la empresa, pero allá por el año 1987 se incorpora mi hermano Luis –somos cuatro hermanos– y pone en marcha un proceso decisivo de transformación y modernización. Él, que ha sido CEO y después presidente hasta finales de 2021, lideró una negociación por la que salieron del accionariado los dos socios franceses con los que mi padre fundó Lar. La compañía se consolidó entonces como empresa familiar.

En los años ochenta nuestra compañía era pequeña y, con Luis, llegó a estar presente en doce países. Cuando tomó las riendas operábamos solo en Madrid y éramos 25 personas; cuando dejó la presidencia éramos quinientos. El desarrollo en su etapa ha sido enorme.

Miguel atribuye también a su hermano un papel crucial en la internacionalización y la diversificación de producto de Grupo Lar. Él, que se dedicaba a otra actividad, se incorporó a la empresa poco después, en 1988.

Yo trabajaba en un bróker financiero haciendo *trading* de deuda. La verdad es que en ese momento no tenía el plan de venirme a trabajar a Lar, pero se produce ese cambio estructural en la compañía y pensamos que todas las manos eran pocas.

El legado de mi hermano Luis en la compañía es enorme. Yo trabajé con él, codo con codo, durante más de treinta años. Es un hombre con una formación grandísima y con una vocación permanente por aprender. Su impronta es indiscutible y sigue siendo palpable en la modernización de la empresa y en nuestra forma de ver los negocios y de hacer *management*. Es mérito suyo la diversificación organizada que ha acometido la compañía. Actualmente, además del consejero del Grupo, es nuestro presidente en Brasil y en México, donde reside.

En un alarde de modestia, se muestra renuente a reflexionar sobre su propia huella en la compañía y descarga el mérito del trabajo que ha desarrollado durante más de tres décadas en el talento de los profesionales que le han acompañado. Miguel Pereda ha hecho de todo en Lar. Licenciado en Ciencias Económicas y Administración de Empresas por la Complutense, se incorporó siendo muy joven al departamento de Compras.

Yo trabajaba en un bróker financiero haciendo *trading* de deuda y no tenía ningún plan para venirme a trabajar a Lar

Tenía un jefe que era el que sabía comprar; yo le ayudaba y aprendía. El mundo estaba cambiando y recuerdo muy bien cuando trajimos un ordenador para hacer con Lotus 1-2-3 los primeros estudios económicos. Hasta entonces se hacían en una plantilla con lapicero y goma de borrar. Después aparecieron las hojas de cálculo, las webs, las *blackberries,* etc.

Admira esa evolución de la tecnología aplicada a su trabajo y está, incluso, escribiendo un documento en el que quiere dejar plasmada esa transformación. Miguel Pereda tiene también un perfil docente.

Disfruto dando clases y me gusta poner ejemplos divertidos sobre cómo en nuestro trabajo evolucionan la tecnología, las responsabilidades y los espacios físicos. Es curioso analizar las dinámicas de cómo empiezas con una calculadora y un despacho bien grande, y terminas reservando una mesa y teletrabajando.

Miguel Pereda
Grupo Lar

Actualmente, yo no tengo despacho. No tengo mesa. Todas las mañanas reservo el sitio donde voy a sentarme o reunirme.

Miguel Pereda ha hecho de todo en Grupo Lar. Hubo un tiempo en que se volcó en la expansión nacional de la compañía.

Viajaba mucho por España. En 1998 iniciamos nuestra actividad con fondos inmobiliarios internacionales. Llegamos a un acuerdo muy importante con Whitehall, de Goldman Sachs, que llegaba a nuestro país para invertir en el sector terciario.

Fue un hito. Nosotros siempre habíamos sido de vivienda; nunca nos habíamos dedicado a oficinas o centros comerciales, pero nos eligieron a nosotros para expandir su negocio en España. Aquello marcó un cambio diferencial en la compañía y también en mi desempeño profesional porque me volqué en esta actividad.

En el 2000 firmamos otro acuerdo con la compañía inmobiliaria Grosvenor del Duque de Westminster en la que yo ejercí durante seis años como conse-

En 2000 firmamos un acuerdo con la inmobiliaria Grosvenor del Duque de Westminster, donde ejercí seis años como consejero delegado

jero delegado. Hicimos mucho centro comercial, mucha oficina y algo también de industrial.

En 2003, Grupo Lar inicia su aventura internacional. La expansión de la empresa tiene un posicionamiento estratégico en América Latina. Fuera de España, Grupo Lar está en Polonia, México, Perú, Brasil y Colombia.

Abrimos primero en México, que es el país donde tenemos mayor inversión, y después en Rumanía, Polonia, Hungría, Letonia, etc. Compramos también una compañía en Francia y llegamos a estar en doce países con una vocación acelerada de diversificación geográfica.

Después vinieron Brasil y Perú, que es un país de muy buenas dinámicas. Son países en los que podemos operar en ciudades muy grandes y en los que el segmento de la vivienda media es creciente. En muchos de estos lugares se había atendido el mercado caro y el mercado muy barato, pero no el sector medio. Ahora percibimos que este segmento está creciendo al tiempo que están perfeccionando las posibilidades de financiación.

Y en Europa, aunque hemos estado también en otros países, estamos centrados en Polonia, donde encontramos algunas características que nos resultan atractivas. Es un país de un tamaño parecido al de España, Varsovia es una ciudad lo suficientemente grande, la demanda de vivienda allí es sostenible y es uno de los mercados europeos donde la demanda y los precios se han comportado con mayor estabilidad, incluso durante la crisis de 2008.

El negocio de Grupo Lar se concentra en inversión y gestión de activos.

Nos dedicamos solamente al negocio inmobiliario y solo queremos dedicarnos a este negocio. Sin embargo, estamos diversificados. ¿Por qué? Porque actuamos en diferentes mercados (estamos en España y en cinco países más); porque diversificamos en producto (residencial, oficinas, centros comerciales, naves logísticas), y porque diversificamos también en actividad: promovemos, invertimos y gestionamos.

En 2021 alcanzamos los 180 millones de facturación, con un beneficio superior a los veinte millones, lo que nos hace ser optimistas. El grupo tiene en marcha casi 14.000 viviendas en los distintos mercados en que estamos presentes. Grupo Lar ha entregado este año 2022 más de mil viviendas y gestiona una cartera de activos de terceros de casi 3.500 millones.

La versatilidad en la oferta de productos define también a la empresa, que está especializada en administrar e invertir en diversos sectores. Lar dirige también su mirada hacia el creciente mercado del alquiler. Tiene incluso un área llamada *Build to Rent* ("Construir para alquilar"), que es estratégica.

Percibimos que en el mercado español hay una transferencia de vivienda en venta a vivienda en alquiler. El español ha sido siempre un mercado de vivienda en venta y esto poco a poco está cambiando.

El del alquiler es un mercado que está en crecimiento y por el que apostamos. *Build to Rent* nace con el objetivo de desarrollar y gestionar 5.000 viviendas en las principales ciudades de España con una inversión inicial de casi mil millones de euros. El sector está respondiendo a una necesidad evidente y de largo plazo que tiene España. El problema de la vivienda en este país no se resuelve solo vendiendo vivienda. Es importante también proporcionar al mercado vivienda en alquiler al precio y la calidad que se necesita. Es algo que el sector había desatendido y ahora está reaccionando.

Miguel Pereda tiene claro por qué en España se tiende más a comprar que a alquilar.

El primero de los factores es cultural. Los españoles estamos más educados para comprar que para alquilar. El segundo tiene que ver con la escasa movilidad que siempre ha existido en España. A menudo la gente se forma, trabaja y vive en la misma ciudad durante toda su vida, y cambiar de casa es además muy caro porque los impuestos son altos. Y el tercer factor es que en nuestro país se adolece de una falta de oferta de calidad en el mercado del alquiler. Este escenario está cambiando poco a poco. Los jóvenes de hoy tienen otra mentalidad, y hay que tener en cuenta, además, que para comprar hay que tener ahorrado el 25% o el 30% del precio de la vivienda.

Las experiencias con Whitehall y Grosvenor en el cambio de siglo son buena prueba de una cultura de alianzas y *joint ventures* con inversores de primer nivel y clientes corporativos que ha tenido continuidad en la historia de Grupo Lar.

No tengo ni despacho ni mesa; todas las mañanas reservo el sitio donde voy a sentarme o reunirme

Lar España, como compañía cotizada, es en realidad una gran alianza con el mercado inversor en su conjunto. Otros acuerdos importantes son los que mantenemos con Centerbridge para el mercado de naves logísticas y con Primonial para el mercado de la vivienda en alquiler, acuerdo que se formalizó en una *joint venture* para la promoción de viviendas en régimen de alquiler con una inversión de unos ochocientos millones de euros. Muy importante es también nuestro acuerdo con AXA para tercera edad.

En 2005 se aliaron con un fondo de Morgan Stanley, que adquirió casi el 17% de Grupo Lar, para ganar tamaño y afrontar la expansión internacional.

En el corto plazo ayudó al crecimiento y sirvió para empujar inversiones con planes ambiciosos, pero llegó la crisis de 2007 y tuvimos que volver a los cuarteles para protegernos. Lo que venía era muy duro y el plan no pudo cumplir todos los objetivos con que nació. Hubo una relación excelente, pero al final recompramos la participación y volvimos a una estructura exclusivamente familiar.

Miguel Pereda
Grupo Lar

El acuerdo con Whitehall, de Goldman Sachs, fue un hito; nunca antes nos habíamos dedicado a oficinas o centros comerciales

En 2014 crearon Lar España Real Estate, que se convirtió en la primera socimi española en salir a Bolsa.

Fue la primera vez que Grupo Lar se expuso a los mercados cotizados. La experiencia ha sido interesante y enriquecedora. Es un mercado que se rige por normas diferentes y nos ha llevado a relacionarnos con inversores de otra naturaleza. Hemos aprovechado la oportunidad. Había inversores que querían aprovechar nuestros años de recuperación y no tenían manera de aproximarse de otro modo al mercado español. Las socimis han sido vehículos que han permitido subirse al carro de esta oportunidad.

En 2019 Grupo Lar creó una *joint venture* con Centerbridge para promover naves logísticas, un mercado que tiene también recorrido para la empresa.

Grupo Lar está presente actualmente en España, Polonia, México, Perú, Brasil y Colombia

En los últimos cuatro años el mercado de la logística ha vivido una llegada gigantesca de capital, y de un capital más de promoción hemos pasado a uno más institucional con visión paneuropea. Nosotros mantenemos nuestra *joint venture* con Centerbridge, pero estamos trabajando también con otros inversores para ayudarles a hacer crecer su plataforma.

Los centros comerciales están en el centro de otra de las líneas de actividad de la compañía.

A través de Lar España gestionamos más de medio millón de metros cuadrados de centros comerciales, que tuvieron un enorme test de estrés durante la pandemia y que superaron con nota. Hoy se encuentran en situación estable y están en niveles de ocupación y ventas precovid, con un rango de impagos muy reducido.

Miguel Pereda ve sólido el mercado de la promoción de viviendas en España. Su actividad repunta.

El sector de la promoción inmobiliaria en España está fuerte. Es verdad que las cifras están lejos de las que vivimos en 2007, pero el sector está sano. Se construye, se vende, se financia y los precios se comportan bien. Hay demanda y no existe un problema de exceso de oferta.

Además, quitando algunos meses concretos justo al principio de la pandemia, la construcción no paró en ningún momento. Fue uno de los sectores

menos afectados por la paralización. Las obras continuaron y las ventas también. En 2020 todo el mundo estaba expectante, pero las visitas continuaron –de forma telemática, primero, y presencial, después– y se fueron entregando las viviendas que estaban vendidas antes de la COVID-19, e incluso las que se construyeron durante la pandemia. La dinámica ha sido de normalidad y, actualmente, el sector registra ritmos y cifras que son parejas a las de 2019.

Aboga en el residencial por una mayor oferta y más suelo para contener los precios.

El sector en general, y la vivienda en alquiler en particular, necesita que suba la oferta. El mejor modo de asegurar que el sector mejora, que los precios se contienen y que la calidad se garantiza es que la oferta sea alta. Los mercados son sabios y la oferta es la mejor medicina en todos los ámbitos.

Hoy tenemos una tensión en precios que proviene de la subida de los precios de construcción. Cuanta más oferta haya, no cabe duda de que se controlarán mejor los precios y se mejorará la calidad, que también es relevante. Al final es la competencia la que debe regular el mercado.

El encarecimiento de las materias primas en la construcción tensa los precios al alza e impacta en el negocio de compañías como Grupo Lar.

Hemos aprendido y hoy no hay riesgo de burbuja inmobiliaria en España

No somos capaces de trasladar a precio los incrementos de costes que se producen en la cadena porque, al final, el comprador mira cuánto tiene ahorrado y cuánto puede destinar a una hipoteca, y su elasticidad no es infinita ni muchísimo menos. El hecho de que la renta disponible del cliente para vivienda se vea reducida porque el resto de los componentes de su cesta de la compra se hayan encarecido nos afecta. Hay que ver aún hasta dónde llega ese repunte de la inflación, pero si los salarios no suben en proporción, notaremos en negocio la pérdida de poder adquisitivo en las familias.

Otro problema de las constructoras es hoy la falta de mano de obra.

Falta mano de obra en número y en calidad. A veces se piensa erróneamente que el sector de la construcción es muy poco sofisticado, pero requiere de numerosos especialistas.

El grupo tiene en marcha casi 14.000 viviendas en los distintos mercados en que estamos presentes

En muchos casos, es mano de obra que se expulsó del sector con la crisis inmobiliaria de 2008, que hubo de reconvertirse laboralmente y que ahora hace falta. La situación quince años después es, no obstante, bien diferente.

Las compañías somos ahora más prudentes y las entidades financieras también lo son. Ahora para iniciar una construcción necesitas financiación y para tener financiación necesitas preventas. En aquellos años locos previos a la crisis de 2008 la prudencia no era quizá la nota predominante en el sector.

Hoy no hay riesgo de burbuja inmobiliaria. El sector es cíclico, con tiempos mejores y peores, pero la burbuja se produce cuando se hincha un globo y ese globo explota.

Ahora no hay ninguna de las características que había en 2008. La volatilidad del sector, el apalancamiento del sistema y la escalada de precios fue lo que produjo esa burbuja que explotó y de la que aún vemos algunos coletazos. Hoy asistimos a una demanda mucho más sana, el sector está claramente menos apalancado y la vivienda que se vende se utiliza en alquiler o en venta, pero no para ganar dinero. Entonces muchas viviendas se vendían y no se usaban. Hay una gran diferencia.

De la crisis inmobiliaria hemos aprendido tres lecciones importantes: primero, que los precios no crecen de manera infinita; segundo, que los activos inmobiliarios son para usarlos, y tercero, que la financiación hay que devolverla. Aprendió el particular, aprendió el promotor y aprendió el banco.

Nacido en Madrid hace 59 años, Miguel Pereda asumió la máxima responsabilidad en la empresa el 1 de enero de 2022. Pronto definió los objetivos y las aspiraciones de la empresa.

La compañía está en un momento interesante. El primero de los objetivos es la continuidad como empresa familiar. La segunda prioridad es subirnos a la ola de la transformación que está viviendo el sector.

Actuamos en diferentes mercados, diversificamos producto y diversificamos actividad: promovemos, invertimos y gestionamos

También tiene claras las virtudes que caracterizan a un buen empresario.

Lo primero, trabajar mucho. Lo segundo, rigor. Lo tercero, la ética y la transparencia con tus profesionales, con tus clientes y con tus proveedores.

La ilusión por los proyectos es siempre imprescindible para hacer bien las cosas. En esta vida tienes que hacer cosas que te motiven. Si no, no las hagas.

Casado hace 33 años, padre de tres hijos y abuelo de dos nietos, Miguel Pereda valora su tiempo libre, se reconoce amante de la naturaleza y confiesa disfrutar mucho del placer de viajar. Amigo de la sonrisa, es un tipo afable y sociable.

Me gusta estar y hablar con la gente y me gusta compartir ideas.

Su gran pasión en el tiempo libre es viajar a lugares al aire libre, a menudo exóticos, que le permiten entrar en estrecho contacto con la naturaleza. Ha viajado mucho a rincones sorprendentes de África, Sudamérica y Canadá.

Le brillan los ojos cuando cuenta que ha subido al Monte Kenia o al Kilimanjaro, en Tanzania. Le encanta la montaña. Tiene para él una parte de reto personal y otra de conexión con la naturaleza, además del atractivo que para él representa conocer a gente de otras culturas.

Siempre me ha gustado mucho la naturaleza. Es una atracción relevante en mi vida. Me gusta también esquiar, hacer senderismo, cazar y pescar... ¡al aire libre me gusta todo!. ■

Emilio Pérez Nieto

Grupo Pérez Rumbao

Presidente de Honor

Fotógrafo: Xoan Álvarez

Su padre sufrió una angina de pecho que cambió su destino. Emilio Pérez Nieto tenía entonces 23 años y estudiaba en Madrid. De un día para otro, hubo de dejar la carrera y ponerse al frente de la empresa familiar con solo 23 años y sin ninguna experiencia. Supo suplir la irresponsabilidad propia de la edad con una inquietud y una voluntad de aprendizaje desbordantes.

Su vida discurre en paralelo a los avatares de Pérez Rumbao, grupo líder de la automoción en Galicia. La compañía, que factura más de 400 millones al año, se dedica a la distribución de turismos, vehículos de transporte de mercancías y personas, y a la fabricación de autobuses turísticos que exporta a medio mundo.

Pérez Rumbao, que cuenta con una red de 46 empresas y ha invertido más de sesenta millones de euros en los últimos diez años, planea ahora crecer por Asturias y Castilla y León con sus vehículos industriales.

En el centenario de la compañía que fundó su abuelo, Emilio Pérez Nieto analiza el presente del sector, desgrana los grandes desafíos de la compañía y rinde tributo a la memoria de su padre y su hermano en tan significativo aniversario.

Para alcanzar cien años es clave la perseverancia y la capacidad de adaptación. Como empresa, es importante ser leal, entendiendo que la cadena de valor en la vida está basada en lo que aquí, en Galicia, llamamos "el trato". Hay que ser rehén de la palabra dada y hay que ser transparentes. Tienes trabajadores, lealtad; tienes clientes, lealtad; tienes proveedores, lealtad. Esta herencia familiar es obra de mi madre y de mi padre, que nos inculcaron una ética empresarial.

Está convencido de que esa lealtad con todos los grupos de interés genera un ecosistema de fidelidad que hace fuerte a la empresa y la

arraiga al territorio. En 1921, su abuelo, José Ramón Pérez Cid, que se dedicaba a la maquinaria agrícola, anunciaba en la prensa de la época el motor 'Marvel', el primero fabricado en Galicia: "Primeiro motor galego, primeiro motor do mundo". Emilio Pérez Nieto rememora con brillo en los ojos los primeros pasos de la empresa familiar.

Mi abuelo se casó con mi abuela, Aurora Rumbao, y tuvo varios hijos. Uno de ellos, Máximo, se fue a Francia y se alistó en la Primera Guerra Mundial. Resultó herido en el frente y fue después distinguido como legionario de honor.

Junto a otro tío mío, Lucio, que era ingeniero, tuvo que buscarse allí la vida. Tras la contienda, lograron un contrato por millones de francos para retirar la chatarra de los montes y campos de batalla franceses, donde había aún armamento, pero también medios de transportes civiles y de mercancías. Ellos retiraban los camiones, los metían en un garaje, los reconstruían y luego los traían a España para ponerles un motor y para que mi abuelo los vendiera.

Mis tíos estaban en Francia y mi abuelo era, de algún modo, quien comercializaba la maquinaria agrícola. Tenía, por ejemplo, una máquina de majar trigo y centeno que vendía como la gran revolución del campo.

Ese era el negocio a principios de la década de 1920. Los hijos compraban en Francia a precio de chatarra con una subvención del gobierno americano en francos y el padre, una vez reconstruidos los vehículos, les daba salida en nuestro país.

El padre de Emilio Pérez Nieto, que era más joven, se fue a vivir primero a Argentina con Máximo, otro de los hermanos. Volvió más tarde a España para hacer el servicio militar en Ferrol y se marchó después a París para aprender francés y estudiar Comercio, bajo la protección de los dos hermanos mayores que habían ideado el negocio de la importación. Mientras tanto, el abuelo, con espíritu emprendedor, inició una nueva actividad.

En España tenemos una de las flotas más envejecidas de Europa

Compraba gasógeno a Shell: lo adquiría en botellas y Shell le daba a mi abuelo un crédito por el importe de la garrafa. Mi abuelo pagaba lo que contenía – gasógeno o gasolina – y cedía la garrafa a terceros para facilitar el transporte: empresas de autobuses, pequeños consumidores, etc.

Soy partidario de un plan de incentivos al comprador que cambie su vehículo antiguo por uno nuevo

El problema llegó en 1927 cuando Miguel Primo de Rivera aprueba la Ley de Monopolio de Petróleos, con José Calvo Sotelo de ministro de Hacienda, y arruina a mi abuelo. La Ley impuso un monopolio y todos los vendedores de gas, gasolina o petróleo tuvieron que dejar de vender. Se vio entonces obligado a devolver el importe de las garrafas a Shell, y no tenía ese dinero.

Ante esa situación dramática, mi padre vuelve a España para ayudar a mi abuelo y se incorpora a su empresa, que se llamaba entonces José Ramón Pérez Cid. Sus hermanos -mis tíos- le hacen un préstamo a mi abuelo, con la garantía personal de mi padre, para que pague a Shell y se quede con suficiente capital circulante para seguir trabajando. Mi padre fue quien garantizó la operación y quien consiguió devolver el préstamo hacia 1931. Mi abuelo le vendió entonces su parte del negocio y todos los hermanos, excepto uno, le reconocieron en una carta como único propietario del negocio.

En el año 1941, ese hermano que no estaba de acuerdo realizó una reclamación a mi padre por su supuesta parte en el negocio. Hubo un pleito de familia muy serio, pero los juzgados dieron la razón a mi padre y se fortaleció incluso su vínculo con el resto de los hermanos.

Por aquel entonces, su padre tenía ya un almacén de recambios para coches en Ourense y se adentraba en la reparación de vehículos como actividad. Puso en marcha dos fábricas de harina y montó además una curiosa fábrica de parches.

Se llamaba Sticke. Era un negocio magnífico. Metía un parche de goma, un poco de pegamento y una especie de raspador en unas cajitas de color azul parecidas a las de las conservas, y las vendía por toda España.

Con ellas se reparaban pinchazos de camiones, coches, motos y bicicletas. Entonces era raro que en un viaje de Santiago a Ourense no se pinchara un par de veces.

Emilio Pérez Nieto
Grupo Pérez Rumbao

Me gustaría que este centenario fuese un homenaje a mi padre, a mi hermano José Ramón, recientemente fallecido, y a todos los empleados que lo han hecho posible

Y, aunque continúa con la venta de maquinaria agrícola, en 1949 abre la primera estación de servicio en Ourense. Fue la época en que llegó a España el biscúter, un pequeño vehículo que su padre pronto empezó a vender.

Era un híbrido entre un coche y una moto de cuatro ruedas. No tenía marcha atrás y servía para llevar a dos pasajeros al descubierto. Vendía entonces bicicletas, motos y biscúters, y muy pronto empezó a vender también camiones Pegaso. En 1952 consiguió además la concesión de Seat.

En 1964, siendo Emilio Pérez Nieto aún muy joven, una razón de fuerza mayor trunca sus estudios en Madrid y tiene que volver a su tierra para incorporarse, de un día a otro, a la compañía.

Mi padre sufre una angina de pecho y los médicos le dicen que tiene que guardar reposo. Me llama entonces mi padre y me dice: "Emilio, te vas a Ourense y te haces cargo de la empresa". Interrumpo mis estudios de Empresariales, vuelvo a Galicia, siendo todavía un joven de 23 años, y me dirijo a las dieciocho personas que trabajaban allí: "A mi padre le ha pasado esto, me pide

venir y yo no tengo ni idea". Mi padre amplió su descanso para recuperarse, me dio un poder, me regaló una pluma y me puso al frente de la nave. Absolutamente irresponsable por mi parte. Si me hubiera metido en un Fórmula 1, habría hecho lo mismo: acelerar y ya está (ríe).

Los trabajadores vivieron aquello como náufragos: "¿Qué hacemos con tal?", preguntaban. "Lo que diga Fulano", "Lo que diga Mengano", decía yo. Pero mi padre confiaba en mí de manera ciega.

Emilio terminó Empresariales en Bilbao con el sobreesfuerzo que representa estudiar y trabajar a la vez.

Tuve que aprender una disciplina que no tenía. Me levantaba a las cinco de la mañana, me ponía a estudiar hasta las ocho, y a esa hora me duchaba, me afeitaba y me iba a trabajar. A las nueve estaba ya en la oficina y luego, cuando volvía a casa a las ocho de la tarde, me ponía otra vez a estudiar. Así hice cuarto y quinto de carrera. Siempre fui alguien con mucha inquietud.

Una cualidad que, junto al deseo de conocimiento, considera esencial para ser un buen empresario.

Emilio Pérez Nieto
Grupo Pérez Rumbao

Vendemos coches, pero en breve vamos a ser también vendedores de movilidad

Es fundamental tener curiosidad y necesidad de saber. Es básico innovar, y no innova quien no curiosea. Es imprescindible buscar y descubrir lo desconocido. En ello consiste en parte la pasión de un empresario.

Emilio Pérez Nieto habla también con pasión de su familia. El sentimiento le quiebra incluso la voz. Se emociona al recordar a su hermano José Ramón, al que siempre se sintió profundamente unido. Habla de él con enorme cariño.

Me gustaría que este centenario fuese un homenaje a mi padre, a mi hermano José Ramón, que falleció recientemente y, sin paternalismos, también a todas las generaciones de empleados que han hecho posible Pérez Rumbao.

Una perversa enfermedad se llevó a mi hermano de este mundo el 20 de noviembre de 2020, cuando no lo esperábamos. Todavía hoy no me lo creo. Hemos sido los enemigos más encarnizados en el sentido estricto de la palabra; nos peleábamos todos los días, discutíamos mucho, pero siempre en el plano del afecto. Nos queríamos en la vida y nos éramos leales. ¡No era mi hermano, era yo mismo!

José Ramón, que me sucedió como presidente en el año 2012, se incorporó a la empresa en 1972 y se convirtió enseguida en mi huella. Entonces yo viajaba mucho a América, de modo que yo fui adquiriendo un perfil más público y él se convirtió en mi mano derecha y en el hombre fuerte de la cocina. Él representaba el reposo, la reflexión, la duda razonable. Con su presencia se consolidó el futuro de la empresa familiar. Hubiera sido imposible llegar hasta aquí sin él.

Sus palabras transmiten un hondo sentido familiar en la concepción de la vida y del negocio.

Mi hermano y yo siempre mantuvimos una unidad familiar ejemplar. Es el legado que siempre quisimos transmitir a la nueva generación. Sus hijos trabajan con nosotros y mantenemos un espíritu de unión, que es lo que mi madre nos inculcó: lealtad y familia. Los negocios pueden ir bien o mal, pero la familia tiene que ir siempre bien.

Entre 1995 y el año 2000 la empresa duplicó las ventas de turismos, vehículos industriales y usados. Se pasó de 250 a 550 empleados y la facturación creció en ese lustro más de un 230%. Fue la década de la consolidación y el crecimiento.

Ahí se incorpora la cuarta generación, llega sangre nueva con muchas inquietudes y la empresa se profesionaliza. El equipo humano de dirección se fortaleció entonces de manera brutal con personas muy valiosas y muy bien preparadas, que se involucraron en la dinámica de Pérez Rumbao y creyeron en los valores y en el proyecto familiar.

En lo que va de siglo XXI, Pérez Rumbao ha protagonizado una historia fulgurante de expansión a través de adquisiciones y puestas en marcha de nuevas compañías. El grupo ha conformado una amplia red de sociedades.

Pérez Rumbao tiene 46 empresas y 60 instalaciones. Manejamos un plan estratégico cada cinco años que nos indica hacia dónde queremos ir y donde nos conviene invertir. En los últimos diez años hemos invertido más de 60 millones de euros. No está nada mal para una empresa familiar.

Pese a las incertidumbres actuales, la empresa aspira a crecer…

Invertimos ya cifras parecidas a los años prepandemia. Estamos trabajando en extender nuestra red de comercialización a otros territorios. Hasta ahora estábamos circunscritos a Galicia y, con nuestro actual plan estratégico, hemos decidido crecer también por Asturias y Castilla y León. Hemos empezado con vehículos industriales en ambas comunidades. Entendemos que toda crisis va acompañada de algunas posibilidades de éxito y nuestra expansión siempre empezó por los vehículos industriales.

> **Tengo tal cantidad de amigos y tal vida de amigos que no tengo tiempo para aburrirme**

La pandemia fue un bache tras el que la empresa ha logrado remontar el vuelo.

Cerramos 2019 en 435 millones de facturación. En 2021 superamos los 400, habiendo caído en el 2020 a 375. Y en 2022 facturamos 484.

Estamos recuperando el pulso, aunque nos hemos encontrado con el muro de la falta de suministros en la industria y la falta, por tanto, de *stock* para ven-

der tanto en automóvil como en vehículos industriales. Estamos dando plazos de entrega que superan lo razonable. Yo empecé mi carrera en la automoción vendiendo el Seat 600; se recogía una señal al cliente y se le decía: "Venga aquí dentro de un año y ya le diremos". Estos plazos hoy en día son inadmisibles por las exigencias del mercado.

Emilio Pérez Nieto culpa de la caída en las matriculaciones al desconcierto que se infunde a los ciudadanos.

Los clientes están desconcertados. No saben qué tienen que hacer. Entre todos les hemos desconcertado. No saben si tienen que comprar coche, ni si lo quieren comprar de gasolina, gasoil, híbrido o eléctrico. Y cuando están medio convencidos de una de estas soluciones, alguien les habla del hidrógeno y vuelven a empezar porque, cuando se habla de un sistema de propulsión alternativo, el problema es dónde se suministra.

Urge a renovar el parque de automóviles en España y reivindica ayudas al comprador. Es esencial para una mayor seguridad y una mayor sostenibilidad.

Hace falta una labor de información. Poca gente fuera del sector sabe que en España tenemos una de las flotas de turismos más envejecidas de Europa, junto a Grecia. En Galicia, en Asturias y otras zonas de España, el parque automovilístico anterior a la crisis tenía ya una antigüedad media de trece años.

Lo primero que hay que entender es que un coche con más de trece años es un coche que contamina mucho más. Habría que haber achatarrado todos los vehículos con esa antigüedad dando incentivos de tipo fiscal y haciendo desgravaciones por comprar vehículos modernos. Hemos impuesto una tasa de CO_2 para los fabricantes que matriculen vehículos con mayor porcentaje de partículas de las que ha fijado Bruselas, pero no hemos establecido ayudas para la sustitución de vehículos.

Soy partidario de un plan de incentivos al comprador que cambie su vehículo antiguo por uno nuevo. Si buscamos sostenibilidad, evitemos que circulen por las carreteras aquellos coches que más contaminan.

España es el segundo mayor fabricante de automóviles de Europa y el octavo del mundo. El sector representa el 10% del PIB y el 19% de las exportaciones. Pérez Nieto cree, sin embargo, que en nuestro país no se cuida lo suficiente la automoción.

Tras la Primera Guerra Mundial, mis tíos retiraban camiones de los campos de batalla franceses, los reconstruían, los traían a España y los vendía mi abuelo

Emilio Pérez Nieto
Grupo Pérez Rumbao

Hasta ahora estábamos circunscritos a Galicia y, con nuestro actual plan estratégico, hemos decidido crecer también por Asturias y Castilla y León

No se cuida. En primer lugar, parece lógico que debería haber un debate con los productores y los usuarios para analizar las medidas de sostenibilidad. Escuchar no está de más. En segundo lugar, se han tomado medidas, se han rectificado, se han vuelto a tomar, pero no se ha hecho un plan estratégico para la industria productora de vehículos en España.

No comprende tampoco por qué se demoniza el diésel...

La tecnología de la gasolina la controlan muy bien los americanos. La híbrida la dominan Japón y otros países. La tecnología eléctrica la controla China porque es el primer productor del mundo de baterías. Europa ha hecho un esfuerzo tremendo por tener vehículo de propulsión diésel con una industria prácticamente de contaminación cero. No se entiende la demonización que se ha hecho del diésel. A mí me parece, aunque esto es una opinión muy personal, que Europa se ha pegado un tiro en el pie.

El mercado de vehículos industriales pisa el acelerador y se consolida como el único segmento en crecimiento.

En vehículos industriales, hablamos de expectativas absolutamente por las nubes. La industria no es capaz de atender la demanda que se ha generado. Cada vez hay un mayor número de toneladas de mercancía que transportar y se ha disparado la demanda. Y, como se ha constreñido la oferta, ahora estamos en plazos de entrega de locura.

Pérez Rumbao es también fabricante de autobuses...

Somos fabricantes fundamentalmente de un vehículo de unos doce o trece metros de largo para el transporte colectivo turístico con propulsión de combustible, gas o electricidad. Es un tipo de vehículo que tenemos muy experimentado porque ya hemos vendido muchas unidades en Francia, Inglaterra, Holanda, Noruega, etc. Con esta crisis, los operadores turísticos cerraron, el sector se vio muy afectado y hubo un deslizamiento de la cartera que teníamos, pero el segmento ya está remontando.

Es fundamental tener curiosidad y necesidad de saber. Es básico innovar. En ello consiste en parte la pasión de un empresario

La salida del Reino Unido de la Unión Europea ha afectado al negocio de Pérez Rumbao, especialmente en la fabricación de carrocerías.

Buena parte de nuestra producción va al Reino Unido. El 'Brexit' nos ha afectado mucho por la paralización de las ventas. Todos los años vendíamos allí unos 40 o 50 autobuses, y llevamos dos años sin vender nada.

Somos una empresa de distribución de automoción, tanto en vehículos de transporte de mercancías como de personas. Y, luego, nuestra área industrial se basa en una fábrica de carrocerías autónoma para autobuses especiales de series cortas que se venden básicamente fuera de España.

La empresa opera en muy distintos mercados.

Producimos para toda Europa y exportamos con regularidad hacia Hispanoamérica. Chile, por ejemplo, es un buen consumidor de aplicaciones para transporte de personas en minería.

Hemos hecho una apuesta muy fuerte en Francia, donde las cosas van mejor que en Reino Unido. Y en Europa continental, en general, estamos fuertes. Vendemos un producto muy especializado y de dientes de sierra; el cliente se aprovisiona cada cuatro o cinco años.

Y el mercado que surge ahora con fuerza es Israel. Tenemos allí ahora un pedido muy importante. Hacemos un producto que más que satisfacer mercados, satisface una necesidad de nicho. A nadie le interesa hacer series cortas de un determinado producto y nosotros, sin embargo, nos hemos especializado en vehículos de serie corta. Estamos también con muy buenas perspectivas en Japón.

Pérez Nieto tiene claro que el futuro del sector pasa por la digitalización y la movilidad.

Nuestra comunicación con nuestro principal activo, que es el cliente, y con nuestros trabajadores tiene que ser digital. Antes, cuando el cliente venía a vernos, lo aburríamos de papeles. Hoy se ha digitalizado todo el proceso. La gente lo ve todo en digital y viene con el coche casi configurado. Cuando los

La perseverancia, la lealtad, la transparencia, la palabra dada y la ética empresarial son valores clave para alcanzar un centenario

clientes llegan a nuestras exposiciones ya saben qué modelo, qué color y qué accesorios quieren.

La movilidad es otra transformación importante. Nosotros somos vendedores de coches tradicionales, pero en muy poco tiempo vamos a ser también vendedores de movilidad. Es una revolución completa.

En diez años el cliente va a querer que le muevan, que le den un servicio. Hasta ahora, para el cliente, el vehículo era lo más importante después del piso. La gente se endeuda cinco años para comprar un coche, pero parece que las nuevas generaciones lo que quieren son servicios de movilidad. Quieren un coche compartido, un uso personal, pero no necesitan que sea en propiedad.

Adaptarse a esta nueva tendencia es una prioridad para Pérez Rumbao.

Es toda una nueva filosofía. Queremos dar servicios de movilidad y tendremos que atender a las personas de otra manera. El cliente tradicional se compra un coche y lo lleva a reparar al taller; y, a la vez, el cliente nuevo es el que hace un contrato conmigo y yo le vendo servicios a través de otras plataformas, siendo yo el intermediario. Y lo podemos hacer con vehículos de mi propiedad o de la propiedad de un operador logístico al que contrato en función de la demanda de mi cliente.

En la esfera privada, Emilio, amante de su familia, es también buen amigo de sus amigos. En su tiempo libre, le apasionan la lectura y la fotografía.

Tengo tal cantidad de amigos y tengo tal vida de amigos que no tengo tiempo para aburrirme (ríe).

En lo creativo, me apasiona la fotografía, que es para mí la manifestación artística de cualquier ser humano. Hay otros que pintan, algunos escriben. A mí me gustan las fotografías: hacerlas y verlas. Las tengo todas digitalizadas y hubo un tiempo en que tenía muchas en papel. Me gusta también mucho curiosear con la tecnología. Destripar una máquina de fotografías es un juego de invención magnífico.

En mi tiempo libre me gusta también leer. Leo bastante más de lo que asimilo, pero me considero un gran curioso de lo que leo. Me interesa la historia de España y de América, y me siento muy atraído por el ensayo social y filosófico. Me gusta mucho pensar y elucubrar. ■

Victoria Plantalamor

Crimidesa

Consejera delegada

Fotógrafo: José Luis Roca

Tercera generación de una saga de ingenieros de Minas, Victoria Plantalamor lleva el timón de la empresa familiar que fundaron sus abuelos en 1954. La de Crimidesa, en la localidad burgalesa de Cerezo del Río Tirón, es la mina de sulfato sódico más grande de Europa. La compañía, que tiene también un yacimiento de feldespato sódico en Marruecos y otro de wollastonita en Salamanca, exporta a 55 países y factura más de 150 millones de euros.

A Victoria, de pequeña, le llamaba la atención ver a su abuelo paterno, Ángel, haciendo experimentos con las sartenes de la cocina de casa. Para ella, era un genio. Cuenta que se montaba una especie de laboratorio casero y probaba a calentar el agua a distintas temperaturas para disolver la glauberita. Recuerda también con mucho cariño a su abuelo materno, José María, que aportaba la visión comercial y se unió a su consuegro para potenciar el negocio.

Su padre, Juan Luis Plantalamor, dio un gran impulso a Crimidesa. Fue él quien pensó que si querían producir grandes volúmenes había que dejar la minería interior y pasar a un yacimiento a cielo abierto. Así se hizo. Su muerte prematura despertó en Victoria, desde niña, una clara vocación por la Ingeniería de Minas.

La historia de Crimidesa arranca con mi abuelo paterno, Ángel Plantalamor, que estudió Ingeniería de Minas. Él no tenía una economía como para, por sí solo, invertir y levantar una empresa; lo que sí tenía era conocimiento. Por aquella época trabajaba en Potasas -luego, Iberpotash- y allí se le consideraba un experto en sales. Fue entonces cuando dos de sus compañeros de carrera le dijeron: "Oye, con lo que tú sabes de sales podíamos desarrollar una explotación". Así surgió la idea y así fue cómo la empresa dio sus primeros pasos.

Una vez, con once años, García Tola me preguntó en su programa, junto a otros niños, qué quería ser de mayor. Ingeniero de Minas, le contesté

Fue en la década de 1950 cuando los abuelos de Victoria lograron la concesión de un yacimiento de glauberita en Cerezo del Río Tirón (Burgos). Del entusiasmo de su abuelo Ángel por la investigación guarda entrañables recuerdos de infancia.

Él era un investigador nato. Lo fue toda su vida. De pequeña, cuando iba a su casa, lo veía siempre haciendo experimentos con las sartenes en la cocina. Se montaba una especie de laboratorio casero en el que trabajaba la glauberita, que es una sal doble de sulfato sódico y sulfato cálcico. Es un mineral que tienes que disolver en agua y eso se logra con calor. Cada sal tiene diferente punto de saturación, y él calentaba a una temperatura, luego a otra…

El proyecto echa a andar en 1954 y, unos años después, en los años sesenta, uno de los tres socios fundadores transmite su deseo de desinvertir. Es entonces cuando su abuelo paterno piensa en su consuegro, el abuelo materno de Victoria, José María Contreras, y le ofrece incorporarse a la compañía.

Mi abuelo José María era también ingeniero de Minas y en aquel momento era el gerente de Minas del Rif, en Marruecos. Mis abuelos formaron entonces un tándem perfecto: uno, volcado en la investigación, y el otro, en la gerencia.

Juntos empiezan a pensar en abrirse al mercado internacional y, a finales de los 60, comienzan a exportar a países como Alemania y Argelia.

La devoción por la Ingeniería de Minas tuvo continuidad en la siguiente generación de la familia.

Mi padre y su hermano también estudiaron Minas. Mi padre, ya licenciado, se puso a trabajar en Potasas de Navarra. Pero, hay un momento dado en que, como la empresa empieza a crecer, mi abuelo Ángel le dice: "Vente a trabajar con nosotros, te necesitamos aquí". Y hacia 1966 mi padre deja Potasas de Navarra para trabajar con mis abuelos en Crimidesa.

Su padre, Juan Luis Plantalamor, se había convertido ya en un experto en el mundo de las sales y trajo nuevos proyectos a la compañía…

Fue él quien ideó un salto de gigante para la compañía. Dijo: "Si queremos trabajar de forma industrial y producir volúmenes grandes, tenemos que dejar de hacer minería interior y cambiar a un modelo de cielo abierto".

La minería interior es muy costosa en este terreno donde la sal requiere disolución y donde tienes que instalar pilares con entibaciones en las galerías para sujetar estructuras y evitar que se hundan.

La idea se ejecutó y cambiamos a cielo abierto, que también entrañaba riesgos y una gran complejidad. En la mina interior entras en la galería y llegas a la capa de mineral. Pero en el exterior, si empiezas por arriba en la montaña, tienes que ir desmontando porque encuentras una capa de mineral, otra estéril, una de mineral, otra estéril... Son capas sucesivas, e ir retirando las estériles para localizar las de mineral requiere también mucha inversión. Al final se llevó adelante la apuesta de mi padre, y con éxito.

Victoria es la pequeña de tres hermanas. De niña vivió con su familia en Cerezo del Río Tirón pero sus padres, cuando sus hermanas crecieron y avanzaron en los estudios, decidieron instalarse en Madrid. Su padre iba los lunes a la mina y regresaba a la capital los jueves. Así discurrieron varios años hasta que un trágico día de 1976 la desgracia se cebó con los Plantalamor.

Es esencial cambiar la percepción que la sociedad tiene de la minería

Ese año mi padre murió ahogado en Ibiza. Salió en barco con unos amigos en una pequeña lancha y desaparecieron. Al cabo de unos días se descubrieron los restos de la embarcación y algunos cadáveres; el de mi padre nunca apareció. El drama de la otra familia que navegaba con él fue aún peor. Iban un hombre con sus tres hijas y todos fallecieron. El cuerpo de la hija pequeña, como el de mi padre, jamás apareció. Fue horrible. Una desgracia.

Aquel accidente fue un golpe emocional durísimo para la familia.

La muerte de mi padre marcó nuestras vidas. A mi madre le costó mucho remontar el vuelo. Eran muy jóvenes, estaban muy enamorados y ella se quedaba, sola, con tres niñas. "¿Y ahora qué va a ser de nosotras? ¿qué va a ser de la empresa?", escuchaba. A raíz de la muerte prematura de mi padre, de

Victoria Plantalamor
Crimidesa

Me gustaría que me vieran como alguien que ha luchado por la compañía, que es también luchar por sus profesionales, y que ha intentado ser justa y honesta

repente, empiezo a pasar mucho más tiempo en el pueblo. Una persona que nos cuidaba en casa cuando éramos pequeñas, y que era para nosotras como una segunda madre, era de Cerezo, con lo que empecé a pasar en el pueblo los veranos, la Navidad y la Semana Santa. Estaba muy apegada a ella. He estado con ella desde que yo tenía seis meses (y sigue en mi vida).

Victoria, que era aún una niña cuando sobrevino la tragedia, idealizó la figura de su padre.

El pueblo vivía de la mina y se hablaba de ella continuamente. "¿Y tú que vas a ser de mayor?", me preguntaban a veces de niña. "Tienes que venir a trabajar aquí", me decían. Supongo que la gente suele hablar bien de quien muere tan joven y con tanta fuerza, pero siempre oí cosas maravillosas de mi padre. Era inteligente, trabajador y dejó huella en Crimidesa, donde ya había tomado las riendas de la mina. Probablemente, el amor y la admiración hacia él me condujo a una clara vocación por la Ingeniería de Minas.

Recuerdo que una vez me entrevistaron con once años, junto a otros niños, en el programa de Fernando García Tola. "¿Y tú qué vas a ser de mayor?",

me preguntó. "Yo, ingeniero de Minas", contesté. La verdad es que tampoco sabía muy bien lo que implicaba, vivía la mina y tenía claro qué quería estudiar.

En1980, en tiempos de la Transición, Crimidesa saltó a la primera página de la prensa por una larguísima huelga, que tuvo un eco nacional…

Eran años en los que los sindicatos empezaron a cobrar fuerza. Por edad, yo no viví aquel episodio, pero sí sé que el movimiento sindical utilizó políticamente el conflicto como punta de lanza para demostrar públicamente su fuerza. Nadie ganó con aquello, todos perdieron.

La situación se fue de las manos. Hubo hasta disparos.

En la mina debes mantener siempre la disolución en movimiento, con lo que los ingenieros tenían que subir para mantener las bombas continuamente en marcha. Y cuando subían para hacer su trabajo, les estaban esperando con la escopeta cargada, les amenazaban y les disparaban. Fue un horror. Hubo disparos también de la Guardia Civil a un trabajador.

La espiral de violencia alcanzó tal grado de irracionalidad que hasta hubo un secuestro…

Encerraron a mi tío y a otros ingenieros en las oficinas, rociaron con gasolina, con la navaja de la tortilla en las manos, y a punto estuvieron de quemarlos. Era una muchedumbre enfervorecida. Realmente los sindicatos no midieron sus fuerzas porque no existía un conflicto como para generar esa situación.

Detrás había una reivindicación salarial. Fue la primera gran huelga de la democracia. Duró 300 días y hubo una marcha hacia Madrid.

Fueron andando desde la mina hasta la capital. Aquello fue muy sonado. Pero, sinceramente, para mí es un suceso ya muy lejano. No es representativo de lo que realmente somos en la empresa y de cómo trabajamos con nuestra gente. A veces tengo la sensación de que aquello no ocurrió o que ocurrió en otra compañía -no en la nuestra- porque lo sucedido no guarda ninguna relación con mi experiencia en Crimidesa y mis vivencias en el pueblo. Un mal sueño.

La relación con los sindicatos ha cambiado mucho desde entonces.

Los sindicatos dicen hoy que nuestro convenio es un ejemplo no porque nuestras condiciones sean muy buenas en lo salarial -que lo son- sino porque desarrollamos planes de formación y dotamos a los empleados de una proyección.

Tenemos una buena relación con los sindicatos hoy en día. No te podría decir nada malo, y cuando hemos necesitado el apoyo de nuestra gente, siempre han estado ahí. Entienden que vamos de la mano y eso es muy positivo.

Crimidesa es en la actualidad el mayor productor de sulfato sódico de Europa, una sustancia que tiene diversas aplicaciones.

Su principal uso es la fabricación de detergente en polvo. Aunque también se utiliza para fijar los tintes de la ropa, elaborar la pasta de papel o fabricar el vidrio plano. Vendemos a grandes multinacionales. En el sector de los detergentes trabajamos, por ejemplo, con empresas importantes que se dedican al *home care* como Unilever o Procter & Gamble.

Es una actividad anticíclica que no sufrió de lleno durante la pandemia, pero Crimidesa teme el impacto de la actual crisis energética y el encarecimiento del transporte y otros costes de producción.

Este es un negocio que tiene mucha inercia y en el que las crisis llegan con cierto retardo. La verdad es que en 2020 no notamos la crisis. De hecho, fue un año con resultados históricos para la compañía. Sin embargo, en 2021 y 2022 empezamos ya a notarla porque a la crisis de la COVID-19, que a no-

sotros nos afectó más tarde, hay que sumarle la fuerte subida de los precios energéticos que tenemos en Europa.

Competimos con China y el encarecimiento del gas y la electricidad nos afecta mucho a los productores europeos, que somos muy intensivos en el consumo de energía. El impacto en la industria es brutal. Y, luego, tenemos el aumento de los costes logísticos, del transporte marítimo e, incluso, del transporte por carretera, con la subida del gasoil. Y a todo ello, para una tormenta perfecta, se suma la inflación, que se traduce en una subida de casi el 7% de los costes salariales.

En España existen en el sector otras dos empresas importantes, Sulquisa y Minera de Santa Marta, que también exportan sulfato sódico y que hoy encuentran en China su mayor competidor.

Encontramos competencia en España y en el extranjero. En el mundo hay otros grandes productores, como los rusos, que nos encontramos en bastantes mercados.

La minería de hoy es una minería moderna, necesaria y sostenible que apoya el desarrollo rural

Pero, sobre todo, los chinos. Hasta el año 2000 prácticamente no competíamos con ellos, pero ahora tienen una capacidad de producción anual de catorce o quince millones de toneladas al año. Su consumo interno, en la propia China, está aumentando, y tienen también una gran capacidad de exportación. Las condiciones en China, con costes muy bajos, no son las mismas que en Europa y competir con su mercado es muy complejo. Son los que dominan el mercado y marcan la pauta. De las diferencias que existen entre China y el resto del mundo en el capítulo medioambiental ya ni hablamos...

Crimidesa exporta a más de 55 países.

Aparte de Europa, Latinoamérica es uno de nuestros principales mercados. Brasil, por ejemplo, siempre ha sido muy importante para nosotros. Tiene mucha población, mucho consumo y una clase media bastante desarrollada. En su día también Venezuela, aunque ese mercado empezó a decaer en los tiempos de Hugo Chávez.

Marruecos es un país estratégico en el modelo de negocio de Crimidesa.

En ese país vecino tenemos, desde el año 2004, un yacimiento en el que producimos feldespato sódico, que se utiliza, sobre todo, en el sector de la cerámica.

Victoria Plantalamor
Crimidesa

En sulfato sódico estamos en cifras récord de producción. Y si le sumamos la producción de feldespato sódico superamos el millón de toneladas al año

Los principales países productores somos España e Italia, que marcamos tendencia y somos exportadores netos. Es un mercado que lógicamente depende mucho de cómo le vaya al sector de la construcción, que es el gran consumidor de cerámica. En 2008 estas empresas atravesaron una crisis enorme y tuvimos que dejar de producir y exportar. Tuvimos que reinventarnos y desarrollar el consumo del feldespato sódico en el propio Marruecos. Aguantamos y, por suerte, se ha remontado; ahora sí estamos creciendo y exportando. En los dos últimos años hemos multiplicado casi por ocho nuestra producción en Marruecos.

La empresa maneja, en su conjunto, grandes volúmenes de producción anual.

En sulfato sódico estamos en cifras récord de producción, unas 780.000 toneladas. Si le sumamos nuestra producción de 550.000 toneladas (actualizado a 2023) de feldespato sódico en Marruecos, superamos ya como grupo el millón de toneladas al año.

Crimidesa tiene también un curioso yacimiento de wollastonita en Salamanca, que está funcionando.

> **La muerte de mi padre, que se ahogó en Ibiza, marcó nuestras vidas; a mi madre le costó mucho remontar**

Nuestra wollastonita es un mineral que tiene unas características especiales y su principal uso es la fabricación de botellas de vidrio que llevan color. El yacimiento tiene aún un consumo pequeño, pero estamos investigando en qué sectores, por la singularidad de nuestra wollastonita, puede utilizarse. Se puede aplicar, por ejemplo, en la industria del cemento para reducir las emisiones de CO_2.

Victoria Plantalamor se rebela contra la percepción que la sociedad tiene de la minería en el aspecto medioambiental. Lo ve muy injusto.

La minería está sujeta a unas normas. Todo está regulado por ley. Las empresas mineras tienen declaraciones de impacto ambiental que la administración aprueba. Nadie puede llegar y hacer lo que le dé la gana. En nuestro caso particular, siempre vamos más allá de lo que la propia administración y la ley nos exigen.

Es muy importante cambiar la percepción que la sociedad tiene de la minería. Esto pone en peligro al sector. Hay que olvidarse de una vez de esa minería

tradicional y hay que pensar que la minería que se realiza hoy en día es una minería moderna y sostenible que no es dañina para el medio ambiente. Que sigamos pensando que la minería viene a deteriorar la naturaleza es un error garrafal. Hay un desconocimiento enorme.

Pone énfasis en lo necesaria que esta actividad es para el ser humano.

Los ciudadanos tenemos que ser conscientes de que la minería es, ha sido y será siempre necesaria para la evolución y el progreso de la especie humana. Hoy en día, sin materias primas no hay nada. La ropa que llevamos puesta, la tecnología que utilizamos, la vivienda que habitamos... Todo requiere de materias primas y las materias primas se obtienen de la actividad minera. Así ha sido desde el origen de los tiempos.

Victoria estudió en la Universidad Politécnica de Madrid y, al terminar la carrera, a finales de los noventa, se marchó con su marido, también ingeniero de Minas, a estudiar un MBA a Estados Unidos.

Estuvimos en Thunderbird School, que es ahora la Universidad de Arizona. Pasamos allí un año y medio y, siendo tan jóvenes, lo pasamos muy bien. No teníamos todavía hijos y podíamos ir donde quisiéramos. La verdad es que es una experiencia en la vida que te puedes permitir a esa edad, luego ya es más complicado.

El caso es que volví de Estados Unidos embarazada.

Fue mi padre quien tuvo la idea de sustituir la minería interior por un modelo de cielo abierto; supuso un salto de gigante

De regreso a Madrid, Victoria tuvo tres hijos muy seguidos. Nacieron en 2002, 2003 y 2005.

Cuando los niños empezaban a tener ya más edad, empecé a preguntarme para qué había estudiado ingeniería y se acrecentó mi deseo de involucrarme en la empresa, donde desde el año 2003 estaba representando a mi familia en el consejo de administración. En aquel momento éramos dos familias y no era fácil tampoco entrar. Aquí entras si vales, y yo no tenía aún experiencia previa.

Los años que pasé como consejera me ayudaron a conocer la empresa mientras, en paralelo, aprovechaba el tiempo formándome. Hice cursos sobre finanzas.

A la altura de 2008 me convenzo de que, de alguna manera, tengo que forzar mi entrada en Crimidesa porque había cosas que no me terminaban

Mi abuelo Ángel era un investigador nato, un genio; lo recuerdo siempre haciendo experimentos en la cocina de su casa

de convencer. Una de las familias había salido en el año 2000 y se dieron una serie de circunstancias que me permitieron incorporarme en febrero de 2009.

Puse una condición: "No quiero entrar de directora de ningún departamento; quiero irme a la mina, que es mi vocación". Y así fue como hice exactamente lo que había hecho mi padre: dejaba los niños en el colegio los lunes, me iba a la mina y volvía los jueves por la noche. Así estuve año y medio.

Ella quería conocer la empresa desde abajo y sobre el terreno…

Aquello me dio la oportunidad de conocer todo: los problemas, las posibilidades, las relaciones, etc. Empiezo casi como una becaria. Aquella experiencia me ha valido de mucho. Me aportó conocimiento y contacto con nuestros profesionales. Después, asumo la dirección técnica de la compañía y comienzo a introducir cambios en la gestión y en la forma de trabajar, con otro tipo de equipos y con otro modo de enfocar la producción.

Victoria Plantalamor da un giro a Crimidesa.

De 2012 a 2015 se le da la vuelta a la empresa como un calcetín. Hubo cambios técnicos, pero también de filosofía. Había, en cierta medida, una gestión a la antigua usanza y redundaba en una pérdida de talento y oportunidades. Eso ha cambiado. Hoy en día trabajamos en equipo con todos y somos más ágiles en la toma de decisiones.

Cuando en 2017 se sienta en su despacho como consejera delegada Victoria tiene ya muy claro hacia dónde quiere llevar a la empresa.

Buscamos la excelencia en la producción y en la gestión. Me gustaría que el día de mañana la siguiente generación pueda decir: "Victoria cogió una empresa con estos números y ahora es una compañía más grande, más sólida, con mayor facturación y con mayor presencia internacional". Ese es mi objetivo. En lo personal, me gustaría que me vieran como alguien que ha luchado por la compañía, que es también luchar por sus profesionales, y que ha intentado ser justa y honesta.

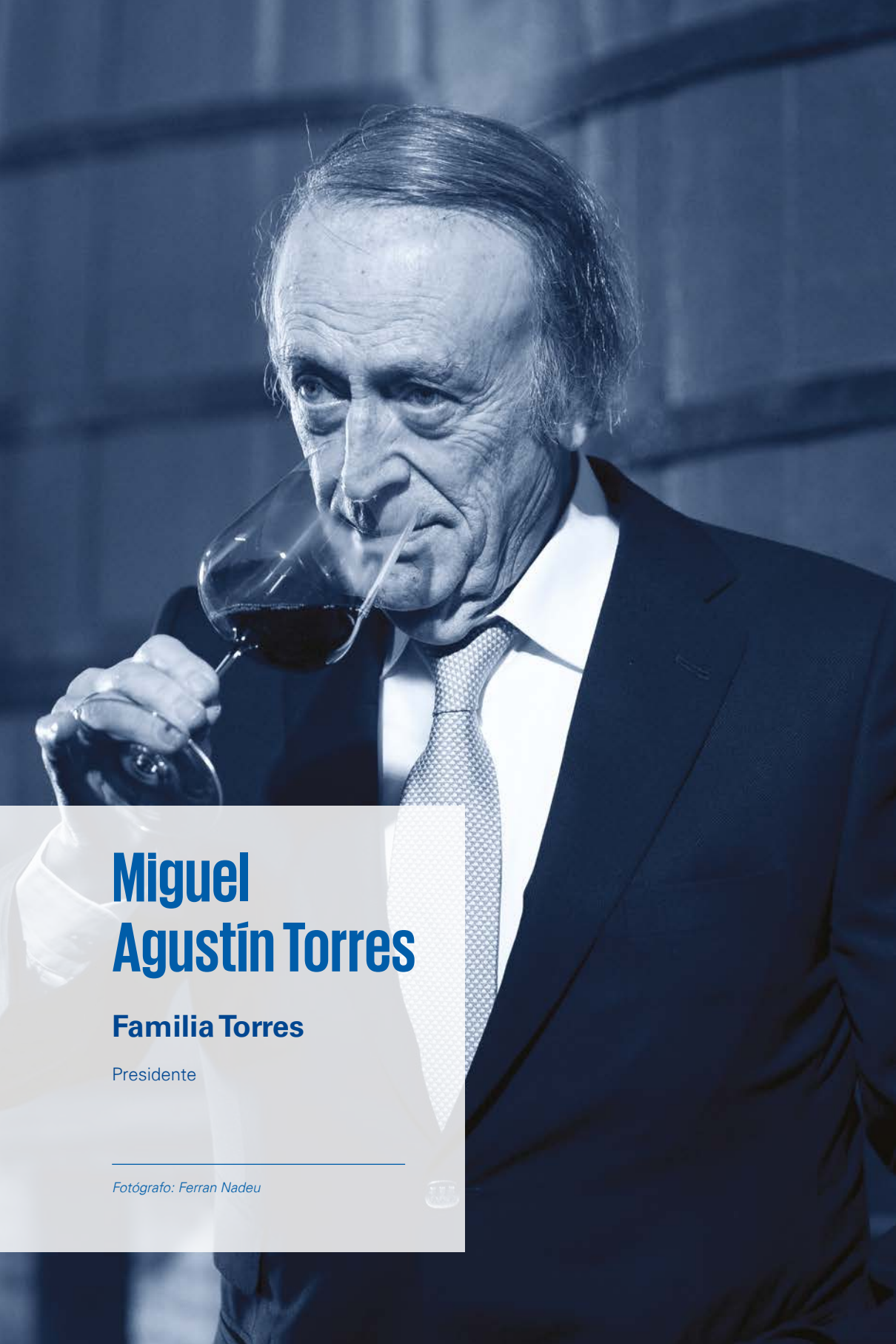
En la huelga de 1980 encerraron a mi tío y otros ingenieros en las oficinas, rociaron con gasolina y a punto estuvieron de quemarlos

La vida de Victoria Plantalamor no ha sido un camino de rosas. Ha disfrutado mucho, pero también ha sufrido mucho. Es una luchadora que ve en la perseverancia una de las cualidades del buen empresario. En su tiempo libre es de esa clase de directivos a los que les cuesta desconectar.

Desconectar, muy poco. Siempre hay una llamada, una preocupación, algo en la cabeza. Estoy casada con una persona que trabaja en la empresa y, a menudo, nos proponemos no hablar de Crimidesa a partir de las ocho de la noche, cosa aparte es que lo consigamos... Hacer todos los cambios que he hecho en la empresa ha sido muy duro y a veces me he sentido cuestionada. Emocionalmente me ha supuesto un coste muy alto. Por eso me apunté a *mindfulness* y he aprendido a meditar. Me ha ayudado a serenarme, a mantener la mente sana y a ocuparme de los problemas sin que me impidan dormir.

Otra de sus grandes aficiones, la jardinería, también le aporta paz.

De pequeña pasaba mucho tiempo con mi abuela disfrutando del jardín. Es una de mis pasiones. De hecho, me he comprado una parcela para poner mi propia huerta y me he prometido dedicarle tiempo. De algún modo, es también meditar. Es una forma de relax. Es maravilloso. ■



Miguel Agustín Torres

Familia Torres

Presidente

Fotógrafo: Ferran Nadeu

Familia Torres, dedicada al vino y al brandi, cuenta con viñedos en las denominaciones de origen más importantes de España, tiene también viñas en Chile y exporta a más de cien países.

Miguel Agustín Torres confiesa que en la actualidad su proyecto más importante es asegurar "la continuidad familiar de la empresa". Sus hijos ya han tomado el relevo: Miguel es el director general y Mireia es directora de Innovación y de la bodega Jean Leon. Tiene otra hija, Ana, que es doctora en Cirugía Plástica.

Está casado con Waltraud Maczassek, que es una artista alemana y que dirigió las exportaciones de la empresa hacia su país natal durante 25 años. Ella ha sido pilar esencial en su recorrido profesional y personal.

Enólogo de formación y cuarta generación de una empresa familiar fundada hace más de 150 años, es una autoridad en el sector y ha escrito varios libros sobre viticultura. Entre ellos, *Viñas y vinos,* editado en 1977, y V*ino español: un incierto futuro,* publicado un año después.

Cuando hace diez años su hijo tomó las riendas de la bodega, Miguel Agustín Torres decidió reservarse "el pequeño departamento de sostenibilidad", que le apasiona.

Todo empezó en 2008 cuando vimos la película de Al Gore *An Inconvenient Truth (Una verdad incómoda).* Le dije a mi mujer: "Me he quedado muy impactado. Nosotros vivimos de la tierra, vivimos de las viñas y esto nos va a afectar mucho en el futuro".

Con sus hijos ya al frente de la compañía, Miguel Agustín Torres lleva años volcado en la lucha contra el cambio climático. La película que el

exvicepresidente de Estados Unidos utilizó en campaña para concienciar del calentamiento global le hizo pensar y pronto decidió ponerse manos a la obra.

Unas semanas después propuse en el consejo invertir en renovables, en placas fotovoltaicas y en algunos recursos más, y ahí empezó todo. En los últimos quince años hemos invertido casi 20 millones de euros en sostenibilidad. Cada año el 11 % del beneficio de Familia Torres lo destinamos a combatir el cambio climático.

Diseñaron un programa llamado 'Torres & Earth'.

Lo primero fue adaptarnos. Cada año hace más calor y se adelantan las vendimias, con lo que, en España, compramos tierras cerca del Pirineo, y en Chile, nos fuimos más al sur. Compramos viñas en lugares donde entonces la viña no maduraba aún del todo, pero donde ahora tenemos unas cosechas estupendas. Lo segundo fue tratar de mitigar en lo posible el calentamiento, es decir, invertir en energías renovables, en biomasa, en coches eléctricos, etc. Y estamos haciendo también algunos experimentos que están funcionando.

Hay uno que le hace sentir especialmente orgulloso.

Hemos conseguido muy recientemente capturar por primera vez el dióxido de carbono, el CO_2 que se crea y sale de la fermentación alcohólica. Esto no se había hecho nunca. Y es tan fácil como que la vid toma el dióxido de carbono de la troposfera para hacer la fotosíntesis y después, en la fermentación, ese mismo dióxido de carbono se libera. Es un proceso circular, pero cabe imaginarse lo que significa que podamos capturar el CO_2 de la fermentación. Nosotros este año podemos llegar a recuperar 30 toneladas. Esto, multiplicado por los cientos de miles de bodegas que hay en el mundo, estaríamos hablando de millones y millones de toneladas de CO_2 que podríamos recuperar en el planeta. Estamos en ello.

Familia Torres se marca metas ambiciosas en su lucha particular en favor del planeta.

Nuestro esfuerzo por recuperar variedades ancestrales catalanas ha dado como fruto vinos tan emblemáticos como Grans Muralles

Hemos reducido las emisiones de CO_2 por botella en más del 35% en los últimos quince años en todo su alcance, desde el viñedo hasta el consumidor. Y queremos llegar al 60% como mínimo en 2030, y lograr emisiones netas cero en 2040.

Miguel Agustín Torres no solo quiere exportar el vino sino también su sensibilidad por el medio ambiente. En 2019 fundó la asociación International Wineries for Climate Action, junto a la bodega californiana Jackson Family Wines.

Hemos logrado por primera vez capturar el dióxido de carbono de la fermentación alcohólica

La asociación está abierta a cualquier bodega que considere el cambio climático una amenaza grave y se comprometa realmente a reducir sus emisiones. Hicimos un protocolo muy estricto con objetivos muy concretos; 80 bodegas de todo el mundo ya forman parte del grupo.

La historia de Familia Torres hunde sus raíces desde hace siglos en las tierras de Vilafranca del Penedès.

Las primeras referencias de nuestra familia como viticultores se remontan al siglo XVI, pero fue en 1870 cuando los hermanos Jaime y Miguel Torres Vendrell fundaron la bodega. Diez años antes, Jaime, siendo aún muy jovencito, había emigrado a Cuba, donde había ganado un dinerito con el comercio marítimo y logró regresar a España con una pequeña fortuna. Fue así como decidió poner en marcha la empresa con su hermano mayor, Miguel, que era viticultor y mi bisabuelo.

La empresa se llamaba entonces 'Casa Torres y Compañía, cosechero y exportadora de vino'.

Como señala esa denominación, la empresa tuvo desde el principio una clara vocación exportadora, especialmente hacia América Latina, y pronto vivió una importante expansión.

El primer país fue Cuba. Después le siguió México y, más tarde, Venezuela. Mi abuelo Juan continuó exportando, en segunda generación, y en 1928 empezó a producir brandis añejos criados en roble a partir de los vinos blancos del Penedès. Ahí comenzó una larga tradición de destilación de la que estamos muy orgullosos.

A su padre, Miguel Torres Carbó, le tocó afrontar el hito más dramático en la historia de Familia Torres. En 1939, a punto de terminar la Guerra

Miguel Agustín Torres
Familia Torres

Familia Torres tiene una fuerte implantación en Cataluña y en el resto de España con denominaciones de origen como Rioja, Ribera de Duero o Rueda

Civil española, la bodega familiar fue completamente destruida durante los bombardeos dirigidos a la vecina estación de Vilafranca del Penedès.

Quedó todo arrasado y hubo que empezar de cero. Mi padre pasó la guerra en Barcelona y, como era farmacéutico, estuvo haciendo vacunas para un regimiento de caballería de la República y, al acabar la guerra, lo llevaron a un campo de concentración. Pudo salir, avalado por un primo hermano que era coronel del Ejército del Aire de Franco, y regresó a Vilafranca del Penedès para encontrarse la bodega destruida. Llegó y dijo: "Esto lo vamos a poner en marcha otra vez".

Justo después de la guerra, en 1940, mi padre cogió un barco y se marchó con mi madre a Cuba a visitar clientes a los que habían seguido exportando durante la contienda. Iba allí con la idea de ver si los clientes cubanos compraban y, si era así, mandar un telegrama para empezar las obras de reconstrucción.

Estuvieron en Cuba casi un año y recuperaron mercado, con lo que se consiguió reconstruir las instalaciones de Vilafranca del Penedès en poco tiempo.

Miguel Agustín Torres fue concebido en esa estancia al otro lado del Atlántico, aunque su madre quiso tener el niño en España y regresó a Barcelona para dar a la luz. Tras Cuba, fueron a México.

Y después de México viajaron a Nueva York. En Estados Unidos, mi padre fue a ver a mayoristas importadores para venderles su vino. Le dijeron que ellos no querían vino a granel sino embotellado, y fue así como la bodega comenzó a embotellar vinos en 1941. Esto nos permitió consolidar la marca Torres y expandirnos por todo el mundo.

El embotellado dio otra dimensión y otras perspectivas al negocio.

En aquel tiempo mi padre no era elaborador de vino. Era negociante. Compraba los vinos en nuestra zona y los embotellaba. Así siguió unos años hasta

Hemos reducido las emisiones por botella más del 35% en quince años y trabajamos para lograr emisiones netas cero en 2040

que, a finales de los 50 -yo estudiaba entonces Químicas en Barcelona- creció en él un interés por mejorar la calidad de sus vinos y me envió a estudiar a Dijon, en Borgoña.

Miguel Agustín Torres se incorporó al negocio familiar con 21 años, en 1962, tras formarse en viticultura y enología en Francia para hacer de los vinos de Familia Torres un paradigma de innovación y calidad.

Cuando volví nos decidimos a plantar cepas y yo empecé a elaborar vinos por fermentación. Comprábamos la uva aquí y hacíamos los vinos. Mi padre me dejaba a mí la parte más técnica -él no la había tocado tanto- y él, que era un genio como comercial, se dedicaba a viajar y a crear las etiquetas de sus vinos. Todavía no teníamos viñedos propios ni producción, pero ya estábamos fermentando los vinos aquí. La compra de viñedos fue más tarde y a lo largo de los años.

Cuando compramos tierras, pudimos elevar el nivel e introducir variedades francesas que dieron origen a vinos como Mas La Plana, con Denominación de Origen Penedès. Después vino Milmanda, con Denominación de Origen Conca de Barberà, que está considerado uno de los mejores chardonnays españoles. Y, más tarde, Fransola. Cuando tienes tu propia uva y tu propio suelo, y lo elaboras siguiendo los procesos más adecuados, es cuando estás en condiciones de competir con los mejores.

Mas La Plana fue el cabernet sauvignon que se impuso en las Olimpiadas del Vino de París en 1979 con su primera añada. Han pasado ya más de cuarenta años, pero Miguel Agustín Torres lo cuenta con alegría. Fue una hazaña.

Recuerdo que se enviaron unas cajas al distribuidor en París. La revista *Gault Millau* organizaba entonces unas olimpiadas con más de mil vinos de todo el mundo y con un jurado francés que los cataba. Pusieron nuestro vino en un grupo en el que, entre otros, estaba el prestigioso Château Latour pero, como cataban a ciegas, salió nuestro vino elegido como primero, y lo respetaron. Fue sensacional. Aquello nos abrió las puertas para vender nuestro vino en países como Bélgica y Holanda.

Nosotros sabemos que nuestra capacidad de competir es mayor en los vinos de gama alta, categoría en la que podemos competir perfectamente con los grandes vinos de Francia o Italia.

Bajo su dirección, la empresa inició una importante expansión internacional con proyectos vitivinícolas en Chile, desde 1979, y California, desde 1982. Este último liderado por su hermana Marimar Torres.

Ampliamos nuestros viñedos desde el convencimiento de que cuanto más cuidamos la tierra mejores vinos conseguimos.

En 1982 Miguel Agustín decidió tomarse un año sabático para seguir formándose.

De acuerdo con mi padre, con quien venía manteniendo pequeñas disensiones, me marché un año a Montpellier para seguir estudiando viticultura y enología. Cuando regresé, mejor formado, me mentalicé de que había de tener más paciencia con mi padre y nos fue muy bien. Lo recuerdo hoy con mucho cariño.

La vocación por el vino le ha acompañado toda su vida.

Descubrí muy pronto que este mundo es muy bonito. Trabajar el vino es lo mejor que hay. Es sensacional. Es contacto con la naturaleza, con la tierra; es hacer un producto que, al final, sirve para unir a las personas y hacerles sentir mejor. Es precioso.

Las primeras referencias de nuestra familia como viticultores se remontan al siglo XVI

Su pasión lo ha convertido en una persona muy respetada en el mundo del vino. Su conocimiento lo ha plasmado en libros. En 1977 publicó *Viñas y vinos,* que se tradujo a varios idiomas, y un año más tarde, *Vino español: un incierto futuro.* Lleva el vino en la sangre y lo ha amado desde la infancia. Recuerda con una sonrisa la anécdota de una vez que, siendo muy pequeño, le dio por beber a escondidas.

Yo tendría ocho o nueve años y en casa había una recepción donde mis padres recibían a sus invitados con copas de champán. Yo estaba por allí y, en un momento de descuido de mis padres, me dio por tomarme dos o tres copitas de aquellas. Lo encontré bueno y, al cabo de un rato, empecé a sentirme mareado. Mi padre me cogió y me dio un buen rapapolvo. Me dijo: "No, esto no; el vino no es para abusar". Aquello me sirvió de experiencia y nunca más ni he abusado ni me he emborrachado. Nunca más.

Con Miguel Agustín Torres al frente de Familia Torres, en cuarta generación, hubo un esfuerzo por recuperar el patrimonio vitivinícola catalán.

Una vez, en Montpellier, en 1982, un profesor me dijo: "¿Por qué no recuperáis las cepas catalanas antiguas?". Y pensé: "¿Y por qué no?". Empezamos a estudiarlo y nos pusimos a trabajar. Se habían perdido muchas por culpa de la filoxera. En el siglo XIX había en Cataluña más de cien cepas. Cuando yo llegué aquí, en 1963, después de estudiar en Dijon, en Francia, solo quedaban diez.

Nosotros venimos trabajando en el rescate de variedades ancestrales desde los años ochenta, en un esfuerzo que ha dado como fruto vinos tan emblemáticos para nosotros como Grans Muralles, en la Denominación de Origen Conca de Barberà.

Sus hijos han dado continuidad a ese empeño y están elaborando vinos con variedades indígenas, algunas de ellas olvidadas que han recuperado. Es el caso del Forcada o Clos Ancestral, en Penedès, o Mas de la Rosa, en Priorat. Se trata de un trabajo que conecta con la singularidad de las cepas autóctonas catalanas.

Esta cultura forma parte de nuestra identidad, de nuestra manera de ser. Nos sentimos muy unidos a esta tierra. Ya hemos recuperado unas sesenta variedades, de las cuales seis o siete son muy buenas. Quisimos saber cómo hacían el vino nuestros antepasados y cómo eran aquellas viñas, y nos hemos encontrado con sorpresas muy agradables. Ha merecido la pena.

La empresa tiene una fuerte implantación en Cataluña, su tierra de origen, con varias denominaciones de origen, y en el resto de España, con Rioja, Ribera de Duero, Rueda y Rías Baixas, entre otras. Fuera de nuestro país, tiene viñedos y bodegas en Chile, un país estratégico en su modelo de negocio.

Nos funciona muy bien la bodega de Chile. Es un país modélico en América del Sur, con una cultura democrática. Allí seguimos comprando viñedos, aunque nos estamos desplazando más hacia el sur precisamente por el cambio climático. Hemos invertido incluso en la Patagonia. Compramos 6.000 hectáreas con la idea de plantar árboles, que es una manera de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

De las 1.600 hectáreas de viñedo propio que tenemos, unas 1.300 están en España y unas 300 en Chile.

Quiero que la empresa continúe siendo familiar y a ello le dedico buena parte de mi tiempo

La exportación tiene un gran peso en la concepción del negocio que desarrolla Familia Torres.

Somos una empresa netamente exportadora. Llegamos a más de cien países y la exportación representa casi tres cuartas partes de nuestras ventas. En brandi, el número uno para nosotros es México, aunque también hay otros mercados importantes como Estados Unidos o Lituania. Y en vino, Inglaterra, primero, y países como Alemania u Holanda después.

En España somos líderes en brandi y auténticos referentes de su producción y exportación; el rey absoluto es Torres 10

No pierden de vista Estados Unidos, un país estratégico.

Tratamos de orientarnos hacia Estados Unidos. Mi hijo Miguel está haciendo un esfuerzo muy grande porque creemos que en poco tiempo, quizá en un par de años, podemos duplicar nuestras ventas allí. Ese es el objetivo. No tiene sentido que vendamos mucho más en Inglaterra, Alemania o Suecia que en Estados Unidos.

En China tenían embotelladora, la cerraron en 2003 para centrarse en la distribución, y en 2010 lanzaron dos tiendas de vinos bajo la marca Everwines.

Yo fui a China por primera vez en 1995 a raíz de un curso en Lausana en el que un profesor nos dijo: "Hay que ir a China". Y dije: "Pues, vamos a China". Dos años después constituimos una *joint venture* con un socio local y en 1999 ya teníamos nuestra propia distribuidora. Esta empresa lo pasó mal en 2020, pero ya en 2021 se recuperó. Tenemos presencia prácticamente en toda China. De momento, no pensamos producir vino allí, pero sí creemos que es un mercado interesante para la distribución.

El brandi de Familia Torres tiene solera dentro y fuera de España. En 2015 logró colocarse en el Top-10 de los brandis más vendidos del mundo, según la revista *Drinks International.*

Va muy bien el brandi. Representa en torno al 30% del volumen de negocio de la compañía. Somos líderes en España y auténticos referentes de la producción y la exportación de brandi. En esta categoría, el rey absoluto es el Torres 10. Es el más conocido. Y cuando vamos a un bar, por ejemplo, en Alemania, miramos a ver si lo tienen y, si no, lo apuntamos (ríe). Destacan también marcas como El Gobernador, Magdala, Jaime I o Reserva del Mamut.

Miguel Agustín Torres, que tiene más de ochenta años, es una autoridad en su sector. La edad no ha sido obstáculo para que, recientemente, de 2017 a 2020, asumiese la presidencia de la Federación Española del Vino.

Cuando tomé posesión, planteé tres objetivos fundamentales. El primero, enfrentar el cambio climático, tratando de evitar que la viticultura desaparezca en buena parte de las regiones de España a lo largo de este siglo, que es el camino que llevamos. Las sequías no son ya anomalía. El segundo puntal es la restauración española, que tiene poca presencia en el extranjero. Es un hándicap, pero para fortalecer fuera el vino español necesitamos más restaurantes españoles en otros países que ayuden a extender nuestra cultura y nuestra gastronomía. Y, en tercer lugar, separar el vino del alcohol. Fuimos incluso a Bruselas, pero no lo hemos conseguido.

Se refiere a desligar vino y alcohol no solo en el plano de la imagen sino también a nivel técnico y científico.

El vino no debería estar considerado como alcohol. Debería tener un tratamiento aparte. El vino en sí conlleva una moderación y sirve para poner de relieve la gastronomía. Se suele tomar una o dos copas, que es algo que muchos estudios acreditan que incluso es bueno para la salud. Tiene efectos positivos para el corazón, por ejemplo. Poca gente se alcoholiza hoy con el vino.

Para defender precisamente el vino y la dieta mediterránea Miguel Agustín Torres promovió en 1993 la creación de la Fundación para la Investigación del Vino y la Nutrición (FIVIN).

La fundamos tres empresas catalanas: Codorníu, Freixenet y Torres. Y hoy en día, yo diría que casi todas las bodegas están colaborando con la Fundación, que se cuida de financiar estudios. El vino y la dieta mediterránea son buenos compañeros de viaje para una vida saludable.

El compromiso social de Familia Torres del que se enorgullece Miguel Agustín va más allá de la conciencia medioambiental. Su madre creó en

En 1939 la bodega familiar fue completamente destruida durante los bombardeos contra la estación de Vilafranca del Penedès

los años ochenta la Fundación Familia Torres, que hoy preside su hija Mireia. Están realizando un trabajo solidario muy valioso con niños.

Ayudamos, sobre todo, a los niños huérfanos y en situación precaria. Desde 1986 hemos colaborado con muchas organizaciones públicas y privadas en más de cuatrocientos proyectos de cooperación en todo el mundo. Estamos desarrollando una labor importante en la protección de la infancia, construyendo centros educativos y hogares de acogida para niños huérfanos con riesgo de exclusión social.

Tienen proyectos en casi todos los continentes.

En doce países. Nos preocupamos por las personas. Creemos que esto nos diferencia como empresa. Empezamos con una primera escuela en Burkina Faso, y hemos hecho centros, por ejemplo, en India, con la Fundación Vicente Ferrer, en Filipinas, en China, en Camerún o en Estados Unidos. Aquí, en España, en Sant Feliu de Codines, tenemos una casa de acogida con Aldeas Infantiles. En Chile tenemos una guardería, una escuela para párvulos y un centro de atención médica rural, y en México, en Guadalajara, gracias a una colaboración con la ONG Hogar Alegría, tenemos una casa para acoger a niñas abandonadas.

Esa labor altruista le hace sentir bien y le alegra que sus hijos mantengan ese espíritu de responsabilidad social. Hoy su proyecto más importante es precisamente asegurar la continuidad familiar de la empresa. Miguel Agustín Torres se deshace en elogios hacia sus hijos.

Quiero que continúe siendo familiar y a ello le dedico buena parte de mi tiempo. Mi hijo Miguel es el director general. Con sus viajes y su relación con la prensa representa a la empresa con excelencia. Ha llegado a sitios donde yo no habría podido llegar. Yo no he logrado nunca un reportaje en *Wine Spectator* y a él le han hecho uno de seis páginas. Es muy creativo, siempre está pensando en nuevos vinos y nuevas posibilidades. Sabe llevar muy bien al equipo.

Nuestro vino Mas La Plana, un cabernet Sauvignon, se impuso en las Olimpiadas del Vino de París en 1979

Mi hija Mireia es la directora de I+D+i. Lidera muchos proyectos de investigación tanto en viticultura como en enología. Es química y es una magnífica enóloga. Su aportación es siempre muy valiosa. Es una innovadora nata.

Y mi hija Ana se dedica a la medicina y le va muy bien. Es cirujana plástica.

Su mujer, la alemana Waltraud Maczassek, ha sido una compañera de viaje en la vida y en el negocio. Se casó con ella en 1967 y ha desempeñado también un papel relevante en el crecimiento y expansión de Familia Torres.

Ella ha dirigido el mercado alemán. Cuando nos casamos no vendíamos en Alemania y mi padre, una vez, le dijo: "¿Por qué no vas tú a tu país?" Ella se animó, viajó a una feria, hizo un primer contacto y empezamos a vender vino en Alemania. Llevó la relación con los clientes alemanes muchos años. Ha sido una suerte contar siempre con su criterio en la empresa. Es pintora, tiene sensibilidad para la cultura e hizo Bellas Artes. Ha hecho varias exposiciones y cuando hay algún tema en Familia Torres que exige esta sensibilidad nos apoyamos mucho en ella. La empresa ha reconocido su valiosa labor dándole el nombre de 'Waltraud' a su bodega más importante. También elaboramos un vino con su nombre.

Le brillan los ojos al hablar de su familia y de su empresa, que es familiar.

Las empresas familiares se preocupan más que otras por la calidad. No tienen la necesidad imperiosa del beneficio, pero tienen que invertir tiempo y esfuerzos en su continuidad. Las empresas familiares tienen tendencia a ir desapareciendo y hay que preservarlas. Es clave. ■

Joan Trian Riu

Riu Hotels & Resorts

Consejero directivo corporativo

Fotógrafo: Bartolomé Román

Cuarta generación de la empresa familiar, Joan Trian Riu nos abre las puertas de su despacho en Palma de Mallorca para contarnos la historia de la compañía y reflexionar sobre sus grandes desafíos de futuro.

El pequeño Hotel San Francisco que adquirió su bisabuelo en 1953 es el embrión de una cadena hotelera que actualmente tiene cien hoteles con casi 50.000 habitaciones en veinte países diferentes y da empleo a más de 28.000 profesionales. Joan cuenta que Riu Hotels & Resorts va a seguir basando su estrategia en tres grandes ejes: satisfacción del cliente, buena relación calidad-precio y ubicaciones óptimas en destino.

Hijo de Carmen Riu, CEO de la compañía, Joan es un joven empresario orgulloso de su origen mallorquín que sabe lo que es trabajar desde los quince años. Concatenó tres veranos en los que trabajó primero como camarero, después como cocinero y, más tarde, como recepcionista de hotel. Con 18 años, su madre le puso a limpiar habitaciones.

Después, estudió Administración de Empresas e inició su andadura profesional en Londres, como analista de banca de inversión, en plena crisis económica. Aquella experiencia, previa a su incorporación a la empresa de su familia, le curtió.

Mi bisabuelo, Juan Riu, era frutero. Era de Olot y tenía un camión con el que llevaba fruta que vendía en Barcelona y en otros lugares de Cataluña. No era su vocación y, como sabía también de mecánica, decidió emigrar a Venezuela para trabajar en la General Motors.

En realidad, no le gustaba ser trabajador por cuenta ajena y, en cuanto pudo, como veía que allí despuntaba el turismo, se decidió a arriesgar. Llamó a

El pequeño Hotel San Francisco de Palma de Mallorca que adquirió su bisabuelo en 1953 es el embrión de la cadena hotelera

mi abuelo y le pidió que fuese con él al país caribeño para alquilar un pequeño hotel en la ciudad de Barquisimeto. Como buen catalán, era un hombre ahorrador y fue haciendo dinero con el que un día decidió regresar a España.

Así comienza la aventura hotelera de la familia Riu.

Cuando llegaron a Girona se preguntaron cómo reinvertir los ahorros que traían de América. Un amigo les aconsejo que viajaran a Mallorca porque allí empezaba ya a despuntar el turismo.

Fue así como en noviembre de 1953 Juan Riu y su esposa, María Bertrán, adquirieron junto a su hijo Luis Riu Bertrán, el Hotel San Francisco, un pequeño establecimiento de ochenta camas situado en la playa de Palma de Mallorca que se convirtió en un gigante del turismo.

Mi bisabuelo fue el fundador, pero mi abuelo Luis fue quizá quien tenía más olfato de negocio -el que sabía cómo hacer las cosas para que funcionasen- y pronto adoptó el rol de director del hotel. Tenía mucha visión empresarial y turística, y se dio cuenta de que, sobre todo, había que hacer caso al cliente. Que se sintiese atendido era la clave.

Mi abuelo era un tipo con mucha intuición e incansable en el trabajo. Mi abuela siempre ha contado que en su viaje de novios a Alemania se llevaron una maleta con ropa y otra llena de folletos turísticos, y que, en vez de ir a visitar ciudades, se iban a todas las agencias de viajes de los pueblos para repartir los folletos.

En Wuppertal conocieron al dueño de una agencia de viajes, Dr. Tigges, al que cayeron bien y decidió ayudarles. "Yo llenaré un avión solo con clientes de Wuppertal para ir a Mallorca y alojarse en su hotel", les dijo. Y así se fraguó el primer vuelo chárter en la historia de Mallorca.

Aquella alianza con el touroperador Dr. Tigges para captar turistas alemanes fue un hito determinante en el devenir de la empresa familiar. Ese turismo germano, unido a la eclosión que empezaba a vivir el sector en España, impulsó el crecimiento de Riu.

Esa fue la clave del éxito: "Usted, agencia, capta a los clientes en el país de origen, Alemania, fleta un avión a Mallorca, yo los recibo y los trato muy bien". A partir de ahí, el boca a boca. Cada año se conseguían nuevos clientes y muchos repetían. Pensemos que, como allí tienen muy mal tiempo, a los alemanes les importa mucho dónde pasar las vacaciones.

Dr. Tigges es, a su vez, el embrión de TUI. Aquella alianza con Riu les llevó años más tarde, en 1968, a crear, junto a otros tres turoperadores alemanes, una cooperativa de agencias de viajes que se llamaba Turistik Union International (TUI), un gigante del turismo.

En los años sesenta y setenta, gracias a las relaciones comerciales y a esa relación con los turistas alemanes, la empresa creció en volumen, incorporó hoteles y consolidó su posición en el entorno de Baleares.

Y unos años después, en 1985, Riu abrió su primer hotel fuera de Baleares, el Riu Palmeras, en Gran Canaria.

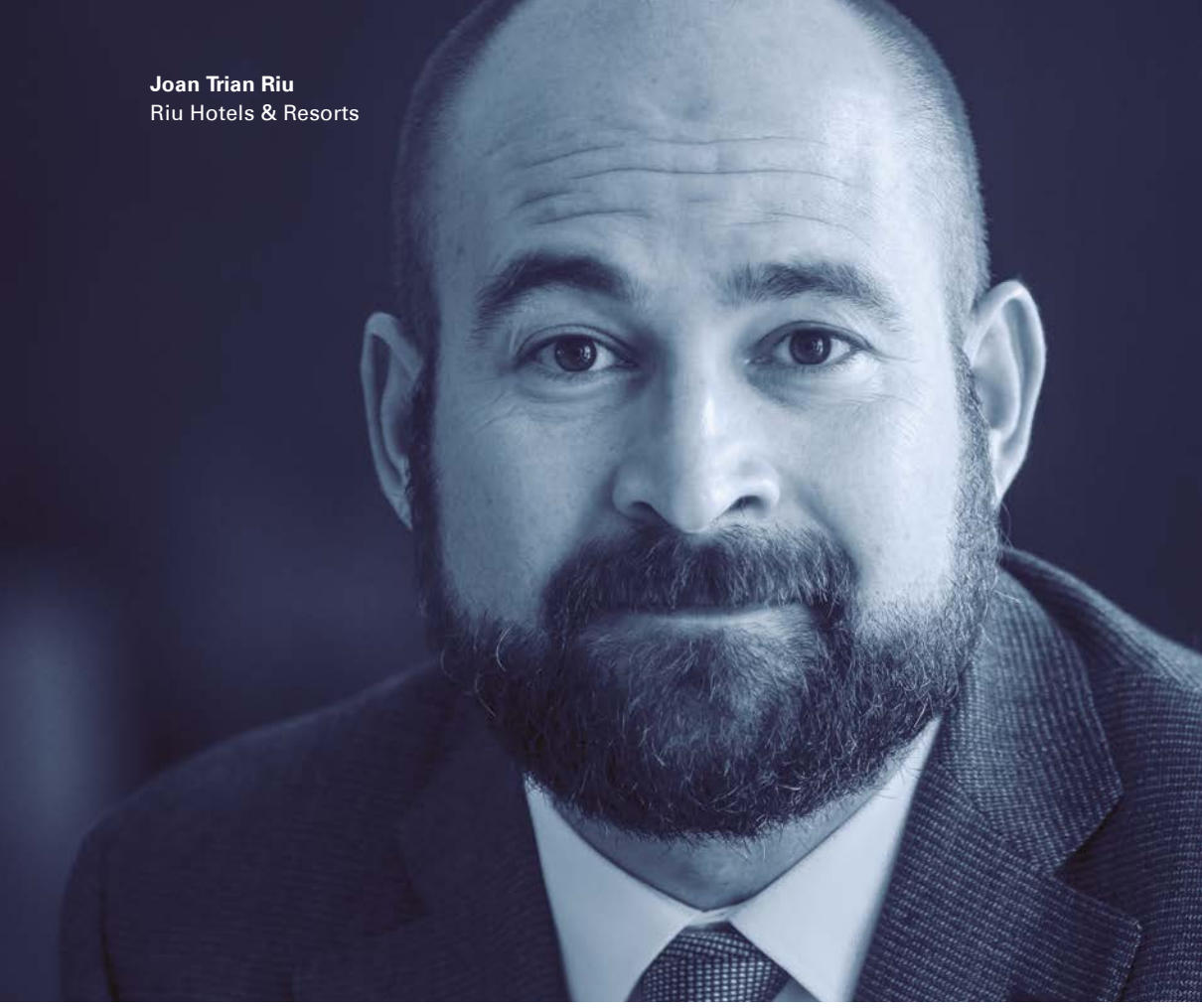
Un empresario debe tener una visión a largo plazo; tiene que tomar decisiones y es importante tener seguridad en uno mismo

En Riu nos percatamos de que la estacionalidad -tener que cerrar en invierno- es perjudicial para el negocio. ¿Y dónde no hay estacionalidad? En Canarias. Por eso mi abuelo se marchó allí para ver posibilidades y encontró un buen solar en la Playa del Inglés, al sur de la isla.

El hotel Riu Palmeras lo levanta allí ya mi tío Luis y, a partir de ahí, seguimos creciendo en el archipiélago y seguimos desarrollando producto a medida que las cosas van bien. Fue un éxito y mi abuelo, como veía que allí había mayor rentabilidad, enviaba a Canarias a muchos de los grandes profesionales que tenía la compañía.

Canarias fue la antesala del salto internacional, que se produjo en 1991 con la apertura del Hotel Riu Taino en Punta Cana, en la República Dominicana. Fue el primer paso del gran crecimiento de la empresa familiar en América, donde actualmente cuenta con más de cuarenta hoteles.

En muchos casos nuestros competidores actuales estaban ya en el Caribe. Barceló, por ejemplo, ya había abierto en Punta Cana y se oía que le iba muy bien. Fue entonces cuando mi abuelo decidió apostar por República Dominicana.



Joan Trian Riu
Riu Hotels & Resorts

Mi tío se va a vivir allí y sigue el mismo modelo que en Canarias. Se lleva a los empleados más valiosos y la estrategia pasaba por captar al tipo de cliente alemán que seguía viniendo a Mallorca y Canarias. Pero, instalados allí, se da cuenta que hay otros clientes interesantes, los americanos, que pagan además mucho mejor.

La adaptación no era sencilla porque teníamos un producto pensado para los alemanes y la plantilla hablaba alemán, no inglés. Hubo que aprender y hubo que desarrollar un producto pensado para los americanos. Allí nos dimos cuenta de que había que abandonar la media pensión e ir al 'Todo Incluido', que era lo que demandaba el cliente americano. Riu abrió su primer 'Todo Incluido' en República Dominicana.

En Baleares y Canarias somos lo que somos gracias a los alemanes y en el Caribe somos lo que somos gracias a los americanos.

Riu Hotels & Resorts tiene ya cien hoteles con casi 50.000 habitaciones en veinte países y da empleo a más de 28.000 profesionales

A Joan Trian Riu le brillan los ojos y se le dibuja una nostálgica sonrisa cuando habla de su abuelo, el hombre que guio a la empresa familiar en su ciclo de expansión.

Era un hombre muy trabajador y muy cercano. Se ponía a jugar con nosotros, con los nietos. Yo me recuerdo peinándole y echándole colonia. Le recuerdo también, siendo muy pequeños mi hermana y yo, poniéndose a cuatro patas para subirnos encima como si fuera un caballo. Siempre me acordaré de él.

Su abuelo, Luis Riu Bertrán, falleció en 1998. Fue entonces cuando, en tercera generación, sus hijos Carmen y Luis, la madre y el tío de Joan, asumen el cargo de consejeros delegados de la cadena que ostentan en la actualidad.

Mi abuelo puso los mimbres, definió el producto y dio con la fórmula del éxito. Mi madre y mi tío, con mayor formación y sofisticación, han seguido la senda que abrió su padre, marcada por una voluntad de crecimiento.

Joan Trian Riu
Riu Hotels & Resorts

Un empresario debe tener una visión a largo plazo; tiene que tomar decisiones y es importante tener seguridad en uno mismo

La tercera generación ha hecho la compañía y nos ha llevado hasta donde hoy estamos. Mi tío Luis ha tenido un liderazgo y una capacidad de asumir riesgos que dudo que mi abuelo hubiese asumido.

Mi abuelo fue el que puso la primera piedra y quien arriesgó su pequeño patrimonio. Mi madre y mi tío heredaron el modelo, lo matizaron, lo perfeccionaron, lo modernizaron, y sentaron las bases para crecer hasta convertirnos en lo que hoy somos. Pero la idea, por ejemplo, de la satisfacción del cliente que mi abuelo proyectó está en el corazón de la empresa. En todos los consejos de dirección y administración, el primer punto del orden del día es siempre la satisfacción del cliente.

Mi madre y mi tío son dos personas que, a nivel de empresa, son una. Han sabido dividirse muy bien la responsabilidad. Mi tío Luis se ocupa más del *front office* y mi madre del *back office*. Se compenetran. No necesitan hablar mucho para entenderse ni para aceptar las decisiones que toman uno u otro. El suyo es un liderazgo compartido como si fuesen una sola persona.

Bajo ese liderazgo la empresa ha vivido hitos muy relevantes. Tras casi 60 años especializados en hotelería vacacional, Riu se embarcó en 2010 en uno de los mayores retos como compañía: el lanzamiento de la marca urbana, Riu Plaza. Ese mismo año abre en Panamá el Riu Plaza Panamá, al que siguieron otros hoteles en algunas de las principales ciudades del mundo, como el Hotel Riu Plaza New York Times Square, abierto en 2016 en Manhattan.

Todo surgió, como tantas cosas en la vida, de una casualidad. Mi tío Luis se marchó a Panamá con la idea de buscar un hotel en una playa. Llegó a Ciudad de Panamá, la capital, y se dio cuenta de que no había una sola habitación en toda la ciudad. Encontró un terreno en el centro de Ciudad de Panamá, llamó a mi madre y le dijo: "Oye, tengo un solar a muy buen precio en Panamá. Aquí faltan camas. Esto supondría hacer hoteles de ciudad, que es totalmente diferente, ¿nos atrevemos?".

Y se atrevieron.

El primer hotel de ciudad fue un infierno. Nos equivocamos mucho porque exigió una innovación y un desarrollo muy caros. Con el segundo, en Guadalajara (México), los errores fueron ya menos.

En Baleares y Canarias somos lo que somos gracias al turismo alemán y en el Caribe somos lo que somos gracias al americano

Los Riu urbanos nos van mejor en unas ciudades que en otras, pero, en términos generales, van bien. No tenemos el objetivo de estar en un número determinado de ciudades, pero nuestro deseo es estar en las grandes ciudades turísticas del mundo.

Actualmente, tenemos hoteles en Londres, Berlín, Dublín, Nueva York, Miami, San Francisco, Chicago, Toronto y Panamá, entre otras plazas. Nos gustaría estar también en París y Ámsterdam y, si se da la oportunidad, nos gustaría tener un hotel, por supuesto, en Barcelona.

Y en Madrid tienen, desde el año 2019, el Riu Plaza España en un enclave excepcional y en un edificio histórico del skyline madrileño.

Debo reconocer que Madrid nos ha sorprendido mucho, y para bien. Fue una oportunidad que se nos presentó, no exenta de riesgos, como todo el mundo sabe. Somos mallorquines, no conocíamos bien la ciudad y nos ha sorprendido gratamente lo que representa este gran edificio para los madrileños. El hotel ha sido un éxito de una dimensión que al principio no esperábamos. Hemos hecho allí un buen trabajo en el desarrollo de producto -la terraza en la azotea de ese hotel es espectacular- y la ciudad de Madrid está desarrollando también un grandísimo trabajo para su desarrollo turístico. Las decisiones que allí se han tomado han convertido a Madrid en una ciudad de ocio top-3 en Europa.

El peso que adquieren los hoteles urbanos en el modelo de negocio de Riu va a más.

Representan ya entre el 10% y el 15%. Somos una cadena vacacional, y seguiremos siéndolo, aunque tengamos una división de negocio importante en urbano. Los hoteles vacacionales tienen menor valor inmobiliario, pero dan lugar a una mayor generación de resultados.

En Riu tienen muy claras las diferencias que, en concepto, deben existir entre sus hoteles urbanos y vacacionales.

Nuestros hoteles vacacionales están junto al mar y han de tener espacio suficiente para piscinas, bar salón, restaurantes e incluso parques acuáticos en algunos casos. En ellos hemos desarrollado pool parties espectaculares. Son hoteles a los que el cliente va de vacaciones, a descansar y a divertirse en una playa fantástica y con muy buen tiempo. Mientras que en ciudad tenemos dos tipos de producto. El hotel con salas de reuniones y salones para eventos, como Madrid, y el hotel concebido como un hotel vacacional de ciudad, con excelentes ubicaciones, con habitaciones de muy buena calidad a precios muy razonables, como es el caso de Nueva York.

En 2020 todo el sector turístico se vio sorprendido por la crisis de la COVID-19, que obligó a la cadena hotelera a cerrar todos sus hoteles. La pandemia, con el consiguiente confinamiento y restricciones a la movilidad, causó verdaderos estragos en los números de la compañía. Joan Trian Riu se congratula de que la recuperación del sector sea, por suerte, cada vez más palpable.

En esta empresa no se penaliza el error, se penaliza la inacción

El global de 2022 no fue igual que 2019, pero algunos meses alcanzamos el nivel anterior a la pandemia. En 2020 registramos decenas de millones en pérdidas. En 2021 ya no perdimos, ganamos.

En lo peor de la tormenta les salvó México.

Este país ha sido la locomotora de la empresa durante la pandemia. Nuestro negocio en México se comportó muy bien. Los clientes americanos continuaron viajando al país y el cliente local siguió disfrutando de vacaciones. En 2020 fue un balón de oxígeno. Nuestros sueldos en el resto del mundo se pagaron con los ingresos generados allí. México es muy importante para nosotros.

Aunque reconoce que algunas de las medidas articuladas por el Gobierno para aliviar el perjuicio económico de la pandemia fueron positivas, Joan Trian Riu considera que faltan ayudas para el turismo.

Los ERTE y los ICO fueron de gran ayuda, y estamos agradecidos porque sostuvieron la economía, pero debería haber habido más ayudas específicas para el sector proporcionales a su relevancia.

Mi abuelo puso los mimbres y definió el producto; mi madre y mi tío han seguido una senda marcada por la voluntad de crecimiento

Y tampoco han ayudado las declaraciones de algunos miembros del Gobierno. Se ha minusvalorado a este sector, del que depende entre el 11% y el 13% del PIB, y se ha despreciado a veces a sus trabajadores. De un recepcionista no se puede decir que su trabajo tenga poco valor añadido. No se puede infravalorar su labor. Un recepcionista, para empezar, habla español, inglés, francés y alemán. A veces se han pronunciado, de cara a la galería, palabras vacías y sin fundamento.

La escalada de la inflación tampoco beneficia a Riu.

La subida de precios tiene un doble efecto para nosotros. Por un lado, erosiona nuestros márgenes y, por otro, merma la renta disponible de las familias, lo que provoca que viajen menos o que, directamente, no viajen.

Las desgracias no vienen solas. La invasión rusa de Ucrania tiene también un efecto negativo en Riu Hotels.

En lugares como República Dominicana, Dubái o Maldivas teníamos bastantes clientes rusos y ucranianos, y los hemos perdido. La guerra ha tenido un impacto a la baja. Genera incertidumbre y la incertidumbre en el turismo siempre retrae la voluntad de viajar.

Pese a las dificultades de los tiempos actuales, Riu sigue adelante con los planes de crecimiento que contemplaba antes de la COVID-19. En Jamaica, por ejemplo, vuelcan sus esfuerzos en la puesta en marcha de un nuevo hotel.

El Riu Palace Aquarelle es una apuesta por un país, Jamaica, en el que estamos muy satisfechos desde hace más de veinte años y donde tenemos seis establecimientos. Allí somos la cadena hotelera no jamaicana más grande. El Riu Palace Aquarelle, que será el séptimo, un hotel de unas 500 habitaciones en una playa magnífica, que ofrecerá un buen producto a los clientes y generará empleo en destino.

Riu también mira a África. En 2022 abrieron un hotel en Senegal.

El Riu Baobab tiene cinco estrellas y es una apuesta importante, pero con cierta incertidumbre, cierto riesgo, pues el turismo no está muy desarrollado en Senegal y existen pocas conexiones aéreas.

Estamos además muy satisfechos con nuestro trabajo y nuestros resultados en el archipiélago de Cabo Verde, donde aterrizamos en 2004 cuando tampoco había mucho turismo. Creemos que podemos replicar ese mismo modelo en Senegal. En Cabo Verde tenemos ya cinco hoteles y hemos logrado un fuerte arraigo.

La compañía está en plena fase expansiva. A principios de 2022 abrió también un segundo hotel en Nueva York. Estados Unidos es un país estratégico para ellos.

Nos va muy bien, y desde hace muchos años, en Estados Unidos. Abrimos un primer hotel en Miami; luego, otro en Nueva York, que funciona muy bien y que replicamos, más tarde, en San Francisco. Y ahora queremos abrir un nuevo hotel en Chicago. Estamos muy contentos con nuestro recorrido en Estados Unidos donde, cada vez, somos más reconocidos. Ojalá podamos seguir creciendo allí.

Y en 2022, además de los inaugurados en Nueva York y Senegal, abrimos nuestro segundo hotel en Zanzíbar y otros dos en Cancún, en México. Son aperturas que estaban ya planificadas antes de 2020 y que la pandemia obligó a posponer.

El Riu Plaza España de Madrid ha sido un éxito de una dimensión que no esperábamos, nos ha sorprendido mucho

La empresa familiar está ya en 20 países con alrededor de cien hoteles, con 50.000 habitaciones y más de 34.000 empleados. Pero no pierden de vista otras regiones del mundo donde su modelo de negocio tiene potencial. La expansión de la cadena en Asia se remonta al año 2016 con la apertura del Hotel Riu Sri Lanka y se consolidó con la inauguración en 2019 de dos hoteles en Maldivas: el Riu Atoll y el Riu Palace Maldivas.

Estamos explorando en el Índico. Nos hemos posicionado ya en Maldivas, que es un destino top en este continente, pero estamos estudiando la posibilidad de crecer también, por ejemplo, en Tailandia, donde no tenemos presencia. Y, por supuesto, en el Caribe. Estamos ya en México, Jamaica, República Dominicana, Costa Rica, Panamá y Aruba, y queremos estar en Colombia, un destino importante que también estamos estudiando.

Tras casi sesenta años especializados en hoteles vacacionales, Riu se embarcó en 2010 en el lanzamiento de la marca urbana, Riu Plaza

Nuestro crecimiento, por norma general, es orgánico. Los hoteles que levantamos nosotros son mucho más rentables que los que compramos a terceros.

Joan Trian Riu tiene muy interiorizados los objetivos estratégicos que, a futuro, persigue la empresa.

Queremos seguir siendo una empresa hotelera tanto vacacional como de ciudades turísticas. Satisfacción de cliente, buena relación calidad-precio y las mejores ubicaciones en destino van a seguir siendo nuestros tres grandes ejes.

En esta empresa no se penaliza el error, se penaliza la inacción.

Él es de los que piensa que buen empresario debe ser intuitivo y metódico.

Un empresario debe tener una visión a largo plazo y mirar desde una perspectiva amplia. Al final, tiene que tomar decisiones y es importante tener seguridad en uno mismo y saber que si te equivocas, has de aprender de los errores y asumir las consecuencias.

Mi tío Luis es, como empresario, muy intuitivo a la hora de arriesgar en la toma de decisiones. Mi madre y yo creo que somos más analíticos. Yo soy bastante conservador en ese sentido.

Joan, que lleva ya más de doce años en Riu, estudió Administración de Empresas e inició su andadura profesional en Londres, como analista de banca de inversión, en plena crisis económica. Una experiencia, previa a su incorporación a la empresa familiar, que le ha ayudado mucho en su día a día profesional. Ya en la adolescencia le enseñaron a trabajar duro.

Los veranos nunca han sido ociosos para mí. Con quince años mi madre me envió en verano a Alemania para aprender el idioma y estuve trabajando primero de camarero y luego de cocinero. A los dieciséis años mi padre, Santiago Trian, abrió un restaurante y estuve también de camarero.

Soy un 'cocinillas'. Disfruto yendo el sábado por la mañana al mercado para comprar comida con la que igual preparo una paella que una barbacoa

Con diecisiete años trabajé en la recepción del Hotel Riu Playa Park de Playa de Palma y, al año siguiente, mi madre me puso a limpiar habitaciones en un grupo en el que yo era el único hombre. Las dos primeras horas limpiábamos las zonas nobles y luego teníamos que hacer diecisiete habitaciones en seis horas. Acababa reventado.

En la familia, todos hemos hecho este trabajo, también mis primos. Es muy importante y estamos orgullosos de ello.

En la actualidad, como consejero directivo corporativo de la compañía, Joan Trian Riu asume responsabilidades en campos tan diferentes como la comunicación, la administración, la informática, los seguros, el cumplimiento normativo, las compras para Europa y Asia, la interlocución con TUI, etc. En el plano personal, confiesa que, a veces, le resulta inevitable llevarse los problemas a casa, pero en general sabe desconectar y reservar también un espacio a sus aficiones en el tiempo libre.

Todo el mundo en la empresa tiene mi teléfono móvil, y es parte de mi trabajo. Me pagan por ello y me pueden llamar cuando sea. Y así lo hacen. Pero tengo también mi tiempo libre y mis pasiones.

Me gusta mucho, por ejemplo, la cocina. Soy un "cocinillas". Disfruto yendo el sábado por la mañana al mercado para comprar comida con la que igual preparo una paella que una barbacoa. Me encanta la comida al horno.

Hace de todo. Hasta se atreve con la comida oriental. Le encanta cocinar en casa para la familia o los amigos. Su otra gran pasión es salir a correr por la montaña.

No soy Kilian Jornet, pero cojo el coche y me acerca a la sierra de la Tramuntana para hacer deporte. Soy de los que valora el contacto con la naturaleza. ■

Adolfo Utor

Baleària

Presidente y fundador

Fotógrafo: David Revenga

Jamás pensó que pudiese llegar a ser el presidente de una naviera "porque para esto hace falta dinero", y él comenzó vendiendo billetes y amarrando el barco de Flebasa en Denia, con un sueldo de 45.000 pesetas en 1984. Lo suyo "es un alineamiento de planetas", reconoce.

Hacen falta talento, pasión por el trabajo, constancia y, en determinados momentos, suerte para protagonizar una trayectoria profesional tan fulgurante. Sin embargo, quizá en un alarde de modestia, no se considera un hombre de "decisiones valientes". Asegura que cuando Flebasa entró en convulsión y sus trabajadores decidieron fundar Baleària, con él a la cabeza, solo buscaban "salvarse".

Afable y de verbo ágil, habla sin pelos en la lengua y sin mirar el reloj, con la seguridad de quien se sabe admirado porque, contra pronóstico, alcanzó una cima que muy pocos coronan viniendo de una familia sin grandes recursos.

Defiende, por encima de todo, la libertad y la igualdad de oportunidades, fue un estudiante comprometido en la Transición. Ama las humanidades y se deja asesorar por su mujer, una persona culta, en la elección de los libros que con tanta pasión lee.

Soy un afortunado. Lo que hemos hecho en Baleària ha sido gracias a un alineamiento de planetas. Yo nunca pensé que pudiese ser presidente de una compañía naviera porque para esto hace falta dinero. Un barco vale seis millones de euros. Quién me los iba a prestar cuando a mí, en 1998, no me dejaban ni quince millones de pesetas para pagar las nóminas.

He sido siempre de carácter muy emprendedor, proactivo. Desde el primer momento, busqué la manera de ayudar a mejorar la empresa en la que trabajaba

Adolfo Utor, como Joan Manuel Serrat, nació en el Mediterráneo.

Nací en Alhucemas, pero con un año mis padres, que eran maestros, volvieron a la península buscando a la familia. Aquello era un protectorado español, donde mi abuelo materno montó negocios relacionados con el suministro del ejército.

Cuando acabó el protectorado y pasó a ser provincia marroquí, mis padres decidieron venir a España, a tierras valencianas, donde teníamos familia.

De su padre heredó el interés por la cultura y el humanismo. De su madre, el espíritu emprendedor.

Eran dos personalidades distintas. Mi padre era maestro, un hombre humanista. Era licenciado en Historia, y era de latín y de griego. Desde pequeño hizo que tuviéramos muy presentes en casa los cuentos mitológicos y las humanidades. Mi padre era un hombre tranquilo y de consenso, reflexivo.

Mi madre era otro perfil. Aunque también tenía formación pedagógica, ha trabajado siempre en el ámbito de la decoración y el interiorismo. Ella ha tenido una vida más de emprendedora.

Franco murió cuando tenía 14 años, y en dos años, del 75 al 77, España se convirtió en un hervidero. Viví la Transición, que nos marcó a todos. Nos forjamos en un nuevo tiempo de libertad en el que todos queríamos ser protagonistas.

Adolfo Utor, que fue un estudiante comprometido con los tiempos de apertura, descubrió más tarde su vocación por el mar.

En aquellos años de cambio, la juventud estaba más por la ruptura, luego afortunadamente evolucionamos. Fue una época enriquecedora en la que jamás pensé que me iba a dedicar a cosas del mar.

Mi vocación por el mar vino después, cuando trabajé por primera vez en una naviera y vi, en 1984, la posibilidad de desarrollarme profesional y personalmente. Vi que el transporte marítimo era una actividad muy atractiva. Flebasa tenía solo un barco que iba de Denia a Ibiza. Empecé vendiendo billetes y amarrando el barco cuando entraba y salía, y ahí fue cuando realmente vi que tenía una vocación y un gen navegante.

Me quedé prendado de esta actividad y vi que había una pista de despegue para evolucionar y crecer.

Utor piensa que la actitud, el trabajo y la proactividad son esenciales para crecer. Empezó a trabajar en un puesto modesto, creció dentro de la empresa y la vida le deparó después oportunidades que supo aprovechar.

Al principio hay que dar, sin exigir, y esperar a que algún día se le devuelva a uno. En aquella época trabajaba ocho horas al día todos los días, que se prolongaban a menudo hasta las doce horas con un sueldo de 45.000 pesetas al mes en 1984.

Pero si quieres crecer, debes tener una actitud, que es algo fundamental en la vida. Es clave la predisposición a dar, el interés por conocer y el afán por aprender y asumir responsabilidades.

He sido siempre de carácter emprendedor y proactivo -que es lo que pido a la gente también, proactividad- y, desde el primer momento, busqué la manera de ayudar a mejorar la empresa en la que trabajaba. Y eso me brindó una primera oportunidad, que fue la de ser responsable primero de la taquilla y, después, de la delegación entre 1984 y 1990.

Y en 1991 la empresa vive un momento crítico e incierto que, a la postre, brindó un ascenso importante a Adolfo Utor en su trayectoria profesional.

Ese año se produjo una crisis en la que los dos socios de Flebasa, el local y el mayoritario, que tenían el 80%, se pelean. Y el mayoritario, con el que había tenido una cierta relación, me nombró director general. La compañía facturaba entonces 150 millones de pesetas -ni siquiera un millón de euros- porque tenía solo un barco, que iba y venía a Ibiza, y un barquito entre Ibiza y Formentera.

Asumo la dirección general y relanzo la compañía del 91 al 96. El propietario era Victoriano Sayalero, un empresario de Lavapiés muy difícil y controvertido. Ahí me curtí y aprendí. Abrí la línea Alcudia-Ciudadela, en Menorca; abrí la línea hasta Mallorca; abrí una línea entre Vilanova i la Geltrú y Alcudia; y amplié la actividad en Ibiza y Formentera e incorporé el ferri *Arlequín Rojo.*

En 1996 la empresa entra en convulsión y suceden acontecimientos que marcaron para siempre la historia de Adolfo Utor y de Baleària.

Ese año llega el concurso de acreedores de Isnasa, la compañía matriz. Fue un punto de inflexión. Las cosas empeoraron y se acusó al propietario de irregularidades. Paralizaron el *Manuel Azaña,* uno de los barcos de Flebasa, y la empresa entró en colapso.

Adolfo Utor
Baleària

Al principio, el motivo de esta compañía no era crear la Baleària de hoy, era dar continuidad a una actividad económica de la que dependíamos unos cuantos. Era salvarnos. Nos jugábamos el desempleo

Y fue entonces cuando se me ocurrió, junto a Federico Cervera, la posibilidad de hacer un *management buyout* -que entonces no sabía ni lo que era-, que es que los directivos se quedan con la empresa. En ese caso, fuimos los trabajadores.

Hicimos una sociedad anónima laboral y todos aquellos que quisieron poner sus deudas salariales y su despido, pudieron entrar a formar parte de la sociedad. Así montamos una empresa con unos veinticinco socios, que eran la mayoría responsables de distintos departamentos. Adquirimos a través de una dación de pago, en pago por deudas salariales, la compañía Flebasa. Era una empresa que prácticamente no tenía activos porque los barcos se alquilaban a Isnasa. Tenía una situación patrimonial muy justa; lo que tenía no respondía siquiera a lo que debía.

Adolfo Utor recuerda que, en aquella operación, él y sus compañeros, los socios de la nueva sociedad, se lo estaban jugando todo por salvar su empleo.

La sociedad no se podía comprar. Lo que hicimos fue adquirir los activos, los pasivos y el fondo de comercio. Y se estableció un mecanismo que era una dación en pago por deudas salariales por el cual la nueva sociedad se quedaba

con los activos, con los pasivos de la sociedad, y había una situación prácticamente de equilibrio.

Y así fue como una serie de valientes, liderados por mí, arrancamos.

Adolfo Utor recuerda que el socio mayoritario, Victoriano Sayalero, se quedó con el 30% de la sociedad, y cuenta cómo intentó recuperar el control y cómo, al no lograrlo, terminó demandándolo.

Cuando conseguimos recuperarnos, Victoriano Sayalero intentó recuperar el control de la compañía. Le dije que no iba a permitir perder el control, que lo tenía yo con el apoyo de los socios, y me denunció.

Al final, reuní a los socios y les dije a los pequeños que estaba en condiciones de comprar, con una plusvalía de seis o siete veces lo que habían puesto, para concentrarlo en un grupo reducido de diez socios y poder blindarnos frente a Sayalero.

El pago que nosotros le teníamos que hacer por el fondo de comercio era, en 1998, de 165 millones de pesetas al año. O sea, que ¡prácticamente le pagamos un millón de euros por año durante doce años y medio! Es decir, por aquello que facturaba 1.200 millones de pesetas, o sea siete millones de euros, le pagamos doce millones y medio de euros.

Al final, llegué a un acuerdo amistoso con él, subí la puja de 12,5 millones de euros a dieciocho millones, lo saqué del 30% y aquello se resolvió.

En el nacimiento de Baleària fue clave que la empresa pudiese recuperar el *ferry Manuel Azaña* tras un acuerdo con los astilleros de Huelva.

Fue muy importante recuperar el *Manuel Azaña* y conseguir después el crédito para la construcción de nuestro primer barco.

El primer hito fue la restitución del *Manuel Azaña,* que perdimos en el 98 y lo recuperamos en el 99. Ese mismo año firmamos la construcción de un nuevo barco, que eso era impensable porque no teníamos crédito en ningún sitio.

A través de un astillero italiano diseñamos un barco, el *García Lorca,* que fue el primero que incorporamos, y tuvimos la fortuna de que los que montaban los motores en Tennessee, en Estados Unidos, aceptaron financiar el barco y logramos inaugurarlo en 2001. Luego construimos un segundo barco en Italia, el *Ramon Llull,* y ahí ya fue nuestro despegue.

Otro nombre destacado en la historia de Baleària es el de Abel Matutes. Primero fue competencia y después, en 2005, su naviera se incorporó a la empresa.

Cuando nosotros empezamos en 1998, tuvimos muy claro que nos teníamos que llevar bien, y yo promoví el establecimiento de dos comunidades de bienes: una, en los tráficos entre Ibiza y Formentera, y otra, entre Denia e Ibiza. Trabajamos conjuntamente y yo gestionaba los intereses de Matutes a través de la comunidad de bienes.

Después de aquello, le ofrecí participar en el *García Lorca.* Entendió que no le interesaba y no participó, pero le fue bien en la comunidad de bienes. Abel compró una parte de Transmediterránea y, en un momento dado, se puso encima de la mesa la posibilidad de integrar los dos grupos.

La confianza que generamos Juan Lladó, la persona con la que hablaba en el Grupo Matutes, y yo fue la que propició que pudiéramos cerrar esta integración.

Antes de producirse la operación, compré la participación a los nueve socios que tenía. Les dije: "Oye, vamos a una integración con un grupo mayor y necesito tener el control efectivo de la mayoría, unidad de capital". Lo entendieron, compré sus acciones con plusvalías millonarias, que pagué a plazos, y pasé a tener el control del 57,5%, que era en lo que se valoraba Baleària después de la integración de las empresas del Grupo Matutes.

La relación con Matutes fue fluida, de absoluta confianza. Yo pude trabajar y

ellos se autodefinieron como socio financiero, mientras la gestión descansaba sobre mi persona. Ellos aportaron prestigio y con la fusión se nos abrió el crédito.

A finales de 2021, acordamos poner fin a una relación como socios basada en la mutua confianza. Tras el acuerdo alcanzado, tomé el control del 100% de las acciones.

La historia de la compañía está intimamente ligada al empuje de Adolfo Utor, que en pocos años convirtió una sociedad en quiebra en un referente del transporte marítimo en España. En un alarde de modestia, el presidente y fundador de la compañía no cree ser una persona valiente.

Uno es valiente cuando tiene cosas que perder. Al principio, el motivo de esta compañía no era crear la Baleària de hoy, era dar continuidad a una actividad económica de la que dependíamos. Era salvarnos. Nos jugábamos el desempleo. ¿Ser valiente? En aquel momento era lo que era.

El motivo que nos ha mantenido, más que el valor, es la pasión por desarrollar una actividad que contribuye al crecimiento profesional, personal, mío y de muchas personas de mi entorno, y que contribuye también al progreso de los pueblos.

A Baleària la pandemia le sorprendió en fase expansiva. Sin embargo, pese a los estragos de la crisis, la compañía ha conseguido mantener sus planes de inversión.

Para mí la libertad y la igualdad de oportunidades son dos elementos fundamentales

Ninguno de nuestros planes en marcha se detuvo. Hemos finalizado la remotorización -la conversión de motores diésel o fuel-oil en motores de gas natural licuado (GNL)- en seis de nuestros buques; hemos construido un nuevo buque, el *Eleanor Roosevelt,* que es el primer *fast ferry* del mundo con motores duales a gas; hemos botado el primer *ferry* eléctrico de España; y mantenemos las inversiones previstas en las nuevas terminales de los puertos de Valencia y Barcelona. La perspectiva no es mala y seguiremos en este ciclo de inversiones siempre y cuando nuestras cuentas lo soporten. En los próximos años, el alza en los precios del combustible y, sobre todo, del GNL puede convertirse en un lastre.

A propósito del gas natural licuado, Adolfo Utor enfatiza que el cuidado del medio ambiente es una prioridad para la naviera.

Adolfo Utor
Baleària

Lo que nos ha mantenido, más que el valor, es la pasión por desarrollar una actividad que contribuye al crecimiento profesional, personal, mío y de muchas personas de mi entorno, y que contribuye también al progreso de los pueblos

Nuestra hoja de ruta está con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; estamos alineados con el Pacto Mundial de la ONU desde hace más de una década. Para nosotros, la sostenibilidad medioambiental es estratégica. En el ámbito del transporte marítimo, somos un referente mundial gracias a nuestra apuesta pionera por las energías más limpias y respetuosas posibles en cada momento.

Baleària no pierde de vista el hidrógeno verde…

El contexto económico actual y la escalada de precios en el combustible nos ha llevado a reducir el consumo de gas natural, porque suponía una amenaza para la viabilidad de la empresa. Sin embargo, creemos que los motores duales que tenemos instalados en parte de la flota son la única vía posible de ser hoy climáticamente exigentes. Estos motores permiten usar un 100% de biometano y mezclas de hidrógeno verde de hasta un 25%, como demostramos en 2021, con el primer trayecto marítimo libre de emisiones en Europa mediante el uso de biometano. Sin embargo, no son energías competitivas ni suficientemente maduras por el momento. Estamos involucrados en proyectos como Green Hysland en Mallorca, y hemos botado el primer *ferry* eléctrico de España con emisiones cero en los puertos, que estará preparado para ser un laboratorio de pruebas en el uso de hidrógeno verde.

La naviera, que es líder en el transporte de pasaje, vehículos y mercancías en las conexiones con Baleares, tiene como meta convertirse en un operador global. Utor cree que Baleària tiene proyección en el Caribe y en el norte de África.

Queremos ser globales. Ahora estamos trabajando en seis países, y mañana vamos a intentar estar en más. Tenemos la firme y decidida vocación de crecer y convertirnos en una solución global. Ya lo hicimos en el 2010 cuando saltamos a Estados Unidos. Entendemos además que allí donde se abren nuevas líneas marítimas, se abre la posibilidad del libre comercio, y el libre comercio aporta desarrollo.

En el Caribe, en las islas de Centroamérica, tenemos un espacio. Allí contamos con un *ferry* que conecta Estados Unidos con Bahamas, que es nuestra 'pica en Flandes'. Vamos a intentar allí trasladar *ferries* y llevar progreso económico.

En el Caribe, que es tercer mundo, no hay conexión marítima para ir de una isla a otra. Hay contenedores que van repartiendo, pero no existe una red de distribución diaria eficiente. Tenemos muchas trabas burocráticas

porque Estados Unidos, por razones justificadas, es un país muy celoso de su seguridad, pero creemos que tenemos un espacio.

Son diversos los proyectos que la compañía tiene en cartera para su desarrollo futuro.

Teníamos un proyecto, con la apertura de Obama, de empezar con Cuba y se fue al traste con la llegada de Trump. Tenemos ya dos licencias OFAC americanas para ir a Cuba. De hecho, fuimos allí para abrir un proyecto con Cuba y otro proyecto entre República Dominicana y Puerto Rico, pero Puerto Rico fue arrasada dos veces por huracanes y se quedó como un solar.

Tenemos también un proyecto entre Key West (Cayo Hueso, Florida) y La Habana, y otro entre Tampa (Florida) y Key West. Son proyectos complicados porque en Estados Unidos cuentan con las leyes Torricelli y Helms Burton, que son muy proteccionistas, y no puedes llevar barcos que no estén construidos en EE.UU. con bandera americana.

Y aunque ahora estos proyectos estén en estado de letargo, tenemos también proyectos dentro de las islas Bahamas, proyectos entre Puerto Rico y las islas de Culebra y Vieques, y proyectos en las Antillas francesas. Nosotros tenemos allí un plan por desarrollar.

Entendemos también que tenemos un espacio de desarrollo muy importante en el Mediterráneo, entre el sur de Europa y la cornisa norteafricana.

Una hoja de ruta que no pierde de vista tampoco el mar Mediterráneo.

Queremos ser globales. Tenemos la firme y decidida vocación de crecer y convertirnos en una solución global

Hay grandes posibilidades entre el sur de Europa y la cornisa norteafricana. Estamos en unas líneas conflictivas con Marruecos y Argelia. Es la frontera donde la diferencia de renta es más grande del mundo. Estamos en Ceuta y Melilla, pero también en Tánger, Nador y Mostaganem. Es la frontera más conflictiva del mundo porque allí están los dos problemas más grandes que tiene la humanidad: el problema norte-sur, que es el problema de la inmigración, y el problema del terrorismo yihadista.

Nosotros en el Mediterráneo, con Argelia, Marruecos y Túnez, creo que tenemos muchas posibilidades de desarrollo porque hay mucho por hacer y hay necesidades latentes que hoy están frenadas por temas políticos. Las líneas

Si quieres crecer, debes tener una actitud; es algo fundamental en la vida. Es clave la predisposición de dar, el interés por conocer, el afán por aprender y asumir responsabilidades

marítimas de *ferries* son cordones umbilicales de libre comercio que ejercen de vasos comunicantes económicos, políticos, sociales y culturales.

También hay necesidades de crecimiento entre el norte de España y el norte de Europa, incluso Inglaterra, porque el transporte marítimo está llamado a ser el transporte alternativo a la carretera.

Baleària tiene mucho como empresa de la personalidad de Adolfo Utor, un hombre que en su adolescencia y juventud fue un estudiante comprometido con la democracia y las libertades.

La Transición ha sido el mayor éxito en la historia de España. En aquel momento yo, como todos los jóvenes, era más radical. Ahora, con perspectiva, lo veo de otro modo. El concepto de libertad que yo tenía era un concepto restringido, que era el que teníamos los jóvenes. Hablábamos de libertad de expresión, libertad de reunión… ahora, mi concepto de libertad es mucho más amplio. Yo me considero liberal en este sentido: libertad de empresa, libertad de libre competencia, libre comercio. Eso es para mí hoy el verdadero motor de crecimiento y desarrollo de la sociedad.

Y, ante todo, enfatiza el valor de la libertad y la igualdad de oportunidades.

Yo defiendo la revolución liberal, los valores de la Ilustración, la libertad en el sentido más amplio, la separación de poderes y la democracia participativa. Al final, la revolución burguesa, la revolución liberal, que nace con Descartes, con Voltaire, en Francia, es en la que se basan los valores de nuestra civilización, que también tienen su origen en la Grecia y en la Roma clásicas.

Esos son los valores que son perfeccionables; yo no puedo entrar en el detalle de si la forma mejor es la monarquía constitucional o la república. Eso -creo yo- son temas estéticos; donde realmente hay que profundizar es en la igualdad. Para mí, la libertad y la igualdad de oportunidades son dos elementos fundamentales.

Yo mismo puedo ser un ejemplo de igualdad: una persona que es hijo de un maestro y que llega a presidir una compañía naviera. No estoy a favor del igualitarismo, estoy a favor de la igualdad de oportunidades. En mi época juvenil,

Empecé vendiendo billetes y amarrando el barco cuando entraba y salía; ahí fue cuando realmente vi que tenía una vocación

yo estaba más por el igualitarismo porque tenía una visión deformada. Ya, una vez que he evolucionado y me he ilustrado adecuadamente, me he dado cuenta de que lo importante es la igualdad de oportunidades y la meritocracia.

Y creo que debe haber mecanismos que propicien esa igualdad de oportunidades; soy defensor del Estado tal y como se concibe en Europa, un Estado que garantice la sanidad, la educación, etc.

Adolfo Utor, bajo el influjo de su padre y de su mujer, tiene una visión humanística de las cosas. Se siente atraído por la filosofía, la historia, las humanidades en general.

Yo soy un total y absoluto opositor a aquel que, en un momento dado de la historia, decidió que las letras y las ciencias eran cosas diferentes. La innovación y la tecnología es creatividad rentable pero, ¿dónde está la creatividad? Yo no tengo ninguna duda de que la creatividad está en las artes, en el que es capaz de crear un relato como *Cien años de soledad* de García Márquez… ahí está toda la creatividad del mundo. O *El Quijote.*

Para dirigir una organización y buscar fines más allá de lo crematístico o material, que son los que despiertan las emociones, las pasiones, ¿no hace falta la filosofía?, ¿no hace falta la psicología? La filosofía, la literatura, todas esas habilidades son fundamentales para dirigir un proyecto. Para mí, la literatura es la fuente de inspiración más grande que puede haber.

Hay una parte material y hay una parte emocional en toda actividad, y si no hay parte emocional y todo se reduce a lo tangible, te aseguro que el recorrido es muy corto.

Aunque confiesa que no sabe desconectar en vacaciones, Adolfo Utor disfruta también de espacios de asueto en su tiempo libre, cuando no está al pie del cañón en el despacho.

Aparte de estar con los amigos, me gusta almorzar y compartir conversaciones más o menos transcendentes. En mi tiempo libre, me gusta hacer ejercicio, me gusta leer -ensayo o novela- y me gusta el fútbol.

De hecho, en su juventud fue delantero centro del Benimaclet.

Entrenaba con el Mestalla. Pero, luego, fue cuando me vino la enfermedad aquella que me tuvo un año de baja. En Valencia jugaba al fútbol, me pagaban por ello 15.000 pesetas, y eso me daba una cierta accesibilidad a salir de noche. Yo estudiaba, jugaba al fútbol y me iba de fiesta. Todo a la vez… ■

Las empresas familiares son motor de progreso y economía. En España representan casi el 90% del tejido empresarial, suponen el 60% del PIB y, en el ámbito privado, dan empleo a dos de cada tres trabajadores.

Los que dejan huella da la palabra en su cuarta edición a empresarios cuyas historias sumergen al lector en relatos inspiradores, y a menudo sorprendentes, de constancia, talento y superación. La genuina personalidad de los protagonistas, sus opiniones, su visión del mundo y sus desafíos actuales vertebran un libro que, elaborado a partir de largas conversaciones, descubre seres humanos con un admirable espíritu de emprendimiento.

La obra, observada en su conjunto, aporta un interesante retrato de las características que habitualmente comparten las empresas y los empresarios familiares: prudencia en lo financiero, agilidad en la toma de decisiones, arraigo al territorio, valores, cercanía a las personas, vocación de continuidad, visión a largo plazo y apuesta por la innovación.