

XXXIV Reunió Cercle d'Economia

Divendres 1 de juny

L'empresa industrial catalana: nous reptes, nous lideratges

- **Ignasi Biosca**, Conseller Delegat del Grup Reig Jofré
- **Inka Guixà**, Directora General de La Farga
- **Francesc Rubiralta**, President i CEO de Celsa Group
- **Teresa Garcia-Milà**, Directora de la Barcelona GSE i Catedràtica de la UPF

La primera ponente de la sessió, **Inka Guixà**, afirmó que existen tantas empresas familiares como familias, y se centró en los rasgos más característicos de la suya en particular. La Farga decidió hace años que, en el binomio familia-empresa, la parte más débil era la segunda, y que por tanto debía protegerse. Y, por otro lado, que el relevo generacional debía ser abordado como un objetivo estratégico.

Al cabo de ese enfoque, se trabajó para mantener la propiedad en la familia, pero también para que esta participara tanto en la gestión como en la generación de conocimiento.

Además, La Farga realizó una apuesta clara por mantener sus valores y fomentar el orgullo de pertenencia, factorizando las propias emociones de la saga fundadora.

Guixà se refirió a continuación a los tres mecanismos que han permitido a la compañía asegurar ese modelo y fijarlo en el largo plazo: por un lado, unos buenos órganos de gobierno –incluida una asamblea familiar y un consejo de familia–; por otro, un buen protocolo familiar –establecido en 2000 y especialmente exhaustivo–; y, por último, la transmisión de valores de generación en generación, como que heredar la empresa no es un derecho sino una responsabilidad o que el éxito de un socio no es solo generar valor, sino ser capaz de repartirlo al conjunto de la sociedad.

Sobre qué ventajas tiene una empresa familiar respecto al resto, la ponente apuntó su visión de largo plazo y su mayor agilidad y capacidad de respuesta ante situaciones de crisis. Guixà ilustró esta idea con un par de ejemplos de momentos críticos en la historia de La Farga en las décadas de 1980 y 2010.

Habló a continuación **Ignasi Biosca**, quien centró su primera intervención en las ventajas para Reig Jofré de su salida a bolsa. Como representante de la tercera generación, el ponente se incorporó al grupo en 2007 con el reto de superar el estigma que dice que las terceras son las generaciones que venden o destruyen el negocio, y la estrategia para garantizar esa supervivencia pasó por su salida al parque.

En concreto, en 2015 el grupo –que factura 170 millones (100 de los cuales fuera de España), emplea a alrededor de 1.000 personas y tiene capacidad productiva en 8 países– identificó una operación corporativa consistente en la adquisición de una cotizada francesa que podía permitirle ganar tamaño y diversificarse geográficamente y a nivel de producto, complementando el fármaco reembolsado por el sistema público de salud con productos de consumo de salud.

Ante esa oportunidad se planteó llevar a cabo una OPA, pero finalmente acordó una fusión por la cual la familia fundadora pasó a controlar el 74% de las acciones y el 26% restante pasó a ser su *free float*.

Biosca consideró muy sano ese paso, porque permitió a la compañía conjugar su visión de largo plazo con los estándares de transparencia y exigencia de una empresa cotizada, y animó a otras empresas familiares a seguir esa misma senda, convencido de que sus ventajas –incluido el recurso a la ampliación de capital para seguir creciendo– superan con creces a sus inconvenientes.

El tercer ponente de la sesión, **Francesc Rubiralta**, reiteró la importancia de los valores en el caso de Celsa, porque son los que dan sentido a la empresa más allá de la pura actividad económica. El ponente encuadró de hecho la actividad de la compañía en la denominada economía circular, porque las ocho toneladas de acero que produce cada año le convierten en el primer reciclador de España y en el segundo de todo Europa. Esa realidad de negocio es también un valor que ha impregnado otras actividades complementarias, como la reutilización del 90% del desperdicio que genera su actividad para, por ejemplo, asfaltar carreteras.

Celsa también ha desarrollado una empresa propia para el reciclaje de las 30.000 toneladas de plástico que genera cada año su proceso de fabricación, con el objetivo de no contribuir con las mismas a hacer más grande ese séptimo continente que forma una enorme masa de plástico que flota por el Pacífico.

Rubiralta destacó también que los valores son un instrumento útil para la transmisión de la empresa familiar entre generaciones, y que, en el caso de Celsa, sin esos valores habría sido imposible navegar por la caída del 90% de la demanda ocurrida durante la crisis.

De entre esos valores, el ponente resaltó la honestidad, la vocación de abordar los problemas en lugar de esconderlos, la humildad, el hambre por aprender, la perseverancia, el inconformismo, el trabajo en equipo, el respeto por las personas, y, por último, la pasión.

En su segunda intervención, relativa a qué necesita la industria española para seguir creciendo, Inka Guixà indicó que La Farga es una empresa de céntimo, en que a cada 5.500 euros de materia prima la compañía añade solo 150 de margen, y que por lo tanto cualquier pequeño desequilibrio puede impartir un grave problema.

En ese sentido, la ponente instó a los poderes públicos a definir un plan industrial clara, con políticas que ayuden a la competitividad, o, por lo menos, que no la obstaculicen.

Entre ellas, Guixà instó a que España cumpla con la directriz europea que permite a los camiones transportar hasta 44 toneladas, porque la actual limitación a 40 hace que empresas como La Farga compitan en desigualdad con sus homólogas europeas, que en ese detalle tienen ya una ganancia potencial de productividad del 14%.

También es importante clarificar qué va a hacerse con el corredor mediterráneo, replantear los impuestos portuarios, mejorar la legislación sobre la garantía de activos, explorar y ampliar la formación dual, consensuar una política estatal de I+D, y resolver contextos inexplicables como el que imparte que en España, a fecha de hoy, no exista ningún terreno en el que pueda instalarse una fundición.

También en clave reivindicativa, Francesc Rubiralta afirmó que las empresas familiares representan el 85% del tejido empresarial catalán, el 61% de la producción privada y el 68% del empleo, y que Celsa en particular representa el 1% de las exportaciones de bienes industriales en España.

Teniendo en cuenta ese notable peso específico, y para que puedan haber cien Celsas más que dupliquen nuestra capacidad de exportación, Rubiralta pidió solo una cosa: que las empresas industriales españolas puedan competir en igualdad de condiciones con sus homólogas internacionales.

Y eso pasa por abaratar la energía –un 56% más económica en Alemania y un 48% en Francia–, por plantearnos si queremos que nuestros puertos tengan sólidas cuentas de resultados o bien estén al servicio de la exportación, o por resolver el problema del ancho de vía que lastra a nuestra red ferroviaria.

Sobre la cuestión de los aranceles, de rabiosa actualidad por el giro proteccionista de Estados Unidos, el ponente lamentó que Europa se haya quedado sola en su reivindicación del libre comercio, que permite que cualquier empresa de cualquier país pueda basarse en la demarcación y que en cambio las empresas europeas tengan cerradas desde hace ya nueve años las puertas de 23 países con distintas medidas protectoras.

Ignasi Biosca volvió a tomar la palabra para afirmar que el contexto de la industria farmacéutica es muy distinto al de sus compañeros de mesa. A grandes rasgos, se divide entre empresas con un enfoque industrial y otras de corte más comercial, mientras que a nivel de producto la divisoria la imparten los productos orales y los inyectables. En ese contexto, Reig Jofré se especializa en la fabricación de inyectables, y, en concreto, en el nicho de los inyectables liofilizados –un segmento al que la compañía ha dedicado un intenso trabajo de investigación que ha hecho que represente el 50% de su facturación y le ha abierto las puertas de 65 mercados.

Lograr una entrada tan exitosa en un mercado tan rentable requiere según el ponente dedicar mucho tiempo y recursos a la innovación, y saber ver más allá del desarrollo de una nueva molécula farmacéutica para identificar oportunidades, por ejemplo, en el desarrollo de productos bajo patentes europeas y su distribución en mercados como África, el Sudeste Asiático o Japón.

Respecto a la ayuda que cabe esperar de la administración, Biosca elogió distintas iniciativas de las administraciones estatal y catalana para juntas a empresas, universidades y hospitales en proyectos ambiciosos y relevantes, y glosó algunas experiencias concretas de Reig Jofré en la industrialización de vacunas veterinarias o la investigación de la esclerosis múltiple en colaboración con startups biotech.

En el espacio dedicado al debate, Rubiralta apuntó que las empresas familiares tienen actualmente un buen nivel de acceso a crédito y coincidió con un integrante del público en que el gran reto del tejido empresarial español es el de ganar tamaño.

Por su parte, Guixà reivindicó que para muchas empresas lo más importante no es tener un tamaño mayor o menor, sino ser coherentes sobre cuál quieren que sea su posicionamiento en la cadena de valor.

Sobre esta misma cuestión, Biosca afirmó que el tamaño no es crítico pero sí ayuda, y que, en ese sentido, es una pena que España desaprovechara la ventana de oportunidad de la ola internacional de fusiones en el sector farmacéutico, al cabo de la cual solo Grifols puede competir al nivel de los líderes globales.

A la pregunta de cómo debe gestionarse un relevo generacional en la empresa familiar, Guixà consideró imprescindible hacerlo en el momento justo –algo que requiere, sobre

todo, dotes de generosidad y capacidad de delegación y de dejar espacio a la siguiente generación.

Biosca señaló que ni el mejor ni el más oportuno relevo está a salvo de fracasar, y que en el caso de Reig Jofré se trató de un proceso plagado de incertidumbres. Sin embargo, resaltó la importancia de no aferrarse al cargo, y de pensar siempre en la empresa y ser capaz de verla con una cierta distancia.

Rubiralta por su parte afirmó no haber vivido todavía un relevo porque en su caso su acceso a la presidencia de Celsa se debió al fallecimiento de su padre, pero resaltó la importancia de complementar la voz de la familia con la de expertos externos: un recurso a un *know how* muy valioso que, en el caso de su compañía, está permitiendo engranar sus intereses y los de sus dos hermanos.

Precisamente sobre el recurso a asesores y consejero independientes, Guixà afirmó que en La Farga existe una división clara entre los órganos de familia y el consejo de administración que imparte entre otras cosas la presencia en este último de dos consejeros dominicales y de tres independientes. La ponente consideró imprescindible la contribución de estos últimos y la complementariedad de sus perfiles, y señaló asimismo que la compañía tiene claramente separados ese consejo del comité de dirección, al punto en que la entrada en el consejo de un miembro de la familia que ejercía de Consejero Delegado le condujo a renunciar a este último cargo.

Por su parte, Biosca afirmó que, aunque a veces nos puede parecer más fácil resolver las cosas hablando con un hermano o con un primo, en la vida a lo que hemos de aspirar es a hacer las cosas bien hechas, y para eso las empresas familiares deben recurrir a la figura de los consejeros independientes –sobre todo, si son capaces de levantar el brazo y expresar su opinión cuando consideran que una decisión de la familia no está teniendo lo suficientemente en cuenta a la compañía.