



N

NEGOCIOS
en Navarra

Año XXI • Nº 233 • Enero 2012

José León Taberna
Grupo Berlys

Empresario del año



José León Taberna, socio fundador y presidente de Panasa Premio Empresario del Año 2011

A lo largo de los veintiún años de existencia del premio que promovemos desde esta revista, si no han sido veintiuna, se le aproximan mucho, las veces que el nombre de José León Taberna ha estado encima de la mesa cada vez que hemos reunido al jurado para que deliberase sobre las propuestas que recibíamos año tras año. Y en más de una hemos albergado una cierta esperanza (de este año no pasa), rápidamente desvanecida, de que finalmente accediese a formar parte de los empresarios del cuadro de honor de este premio. Así que cuando este pasado diciembre el jurado convino que había que reconocer el trabajo de José León Taberna al frente del grupo Panasa, su liderazgo en la transformación

de un pequeño negocio familiar, casi artesanal, en un gran grupo industrial, primer jugador del sector de la panadería española, me sobrevinieron dos sensaciones simultáneas: una gran satisfacción porque quizá en esta ocasión podíamos conse-

“Desde comienzos de los años 80 teníamos la percepción de que el precio del pan, más pronto que tarde, iba a dejar de estar intervenido”

guirlo, y el temor de que una vez más declinase la designación. Una prevención que finalmente descartó esta mañana brumosa, heladora, como si el aire se hubiera impregnado de una sutil levadura que lo convierte en un elemento tangible y húmedo, translucido, a veces, otras, opaco. La descarto, porque José León, poco amigo de los fastos, me recibe en su despacho, y lo percibo relajado y amable, dispuesto a hablar, a volcar una espléndida y amplia experiencia acumulada a lo largo de medio siglo de ejercicio empresarial.

“ESTE ES TU AGROMAN”

Un día del mes de septiembre de 1962. José León atraviesa el umbral de la tahona

de la calle Mayor, continuidad de la que su abuelo Lázaro Taberna había abierto en el año 1897 en la calle Nueva de Pamplona. Le acompaña su padre, también de nombre José León, como el primero de la saga de los Taberna, que había dejado Leitzza, rondando 1869, y compró un ultramarinos en Berriozar, donde fabricaba pan de forma artesanal, el origen del negocio familiar.

Unas horas antes, José León Taberna, que acaba de regresar de la Comercial de Deusto con su flamante título de Economista, manifiesta a su padre la intención de incorporarse a la empresa constructora Agroman, cuyo director general le ha ofrecido un puesto de trabajo, tras comprobar cómo ha conseguido a lo largo de dos cursos, mejorar el rendimiento académico de su hijo, primero el inglés y después en todas las materias, un estudiante de últimos cursos de bachiller que años más tarde llegará a convertirse en un líder destacado del socialismo vasco.

“No te preocupes, que yo te llevo”, responde José León padre. La conversación termina aquí y al día siguiente, en vez de viajar hasta Bilbao, los dos se acercan hasta la calle Nueva, y allí, José León padre, señalando al obrador le dice a su hijo: “éste es tu Agroman”.

Casi 50 años después, José León Taberna me cuenta esta anécdota, que rememora con todo detalle, mientras decidimos el emplazamiento para que Adolfo Lacunza obtenga las mejores fotos de nuestro nuevo Empleado del Año.

Vamos, que no se equivocó su padre.

Permanecí dos meses en Pamplona y dejé el trabajo para terminar las Milicias Universitarias en Sevilla. A la vuelta traía conmigo un proyecto de cambio de cultura empresarial y un plan para crecer.

¿Y cómo conseguirlo en una situación como aquella en la que había tantas panaderías?

Transformamos la estructura comercial y administrativa de la empresa, y junto con mi primo Miguel, que llevaba la parte técnica, creamos un equipo potente. Establecimos



“Hasta el estallido de la crisis estábamos en la etapa de mantenimiento, pero entonces se frenó el crecimiento, maduró el mercado y cambiaron las palancas de desarrollo”

una área de influencia sobre la que trabajar comprando y cerrando pequeñas panaderías u ofreciendo importantes descuentos para que vendiesen nuestro pan. Esta estrategia nos permitió un crecimiento rápido e importante, especialmente en el área de Puente la Reina, donde teníamos la fábrica de harinas y conocíamos, a través del trabajo de mi padre, a más clientes. En 1965 abordamos nuestra primera inversión fuerte, construimos nuestra primera fábrica en Sarriguren, la única vez que tuvimos que solicitar un préstamo. Entre 1962 y 1968 triplicamos las ventas. Taberna adquirió otra dimensión. Teníamos una fábrica de harinas, dos centros de producción muy modernos, con líneas au-

tomáticas, distribuíamos el pan con furgonetas a localidades alejadas de Pamplona...

ALIANZA LOCAL

¿Cómo reaccionó la familia ante todos estos cambios?

En silencio y con sorpresa ante una transformación tan radical. He de reconocer que me dejaron hacer, que conté en todo momento con su confianza.

¿Y la competencia?

Alguno siguió nuestro mismo camino; de hecho esta fábrica de Mutilva donde estamos ahora, la construyó Olloquiegui al ver lo que habíamos hecho en Sarriguren. Pero mi idea sobre la competencia era otra. En 1967 tras una dura huelga de repartidores, vi la ocasión de reunir a una parte importante del sector para exponerles un proyecto sobre el que venía reflexionando desde hacía tiempo: constituir una gran empresa para vender a nivel nacional. De la sorpresa inicial, algunos me tacharon de loco, pasamos a un proceso de negociación que se prolongó durante ocho meses, pero que finalmente se quedó en una alianza, exclusivamente, comercial.

¿Qué impidió alcanzar un acuerdo más ambicioso?

No querían que Taberna tuviese la mayoría, así que lo que hicimos fue crear una compañía a la que todos aportamos la parte comercial. Banesto nos otorgó un crédito de cuatro millones de pesetas y con un equipo de tres personas en una oficina de 60 metros cuadrados y una pequeña flota de vehículos se puso en marcha Panasa. Los siete primeros años los dedicamos a configurar equipos, reorganizar las líneas de distribución, definir objetivos y alinear a los socios hacia esas metas.

¿Resultó la tarea difícil?

Hubo que cerrar doce obradores, recolocar a sus trabajadores, quedaron cuatro fábricas, montamos el primer laboratorio, establecimos unas reglas de calidad para homogeneizar el producto... Sin embargo los problemas de homogeneidad persistían e intenté que se uniesen los fabricantes. Al no conseguirlo, finalmente opté por comprar las fábricas.

Y así entramos en la década de los 80.

Desde comienzos de los años 80 teníamos la percepción de que el precio del pan, más pronto que tarde, iba a dejar de estar intervenido. Sin embargo, esta circunstancia que afectaba al pan de kilo y a la barra no fue obstáculo para seguir creciendo, innovamos productos, presentamos otros formatos, como veíamos que ocurría en otros países. En ese momento también, conocedores de la importancia que tenía crecer a nivel local, pusimos en marcha las bases de lo que hoy es nuestra red propia de distribución, que alcanza las 180 tiendas, localizadas en Pamplona, Navarra y Guipúzcoa.

NACE BERLYS

En apenas 20 años un negocio que era eminentemente artesanal se había transformado profundamente: había equipos comerciales, importantes inversiones industriales, una estrategia de puntos de distribución propios, diferenciados en diseño, tipo de tienda y producto. ¿Hasta que punto estaban también atentos a lo que ocurría en otros países?

Viajábamos mucho por todas las ferias: Ber-

lin, Munich, París y Londres donde pudimos percibir como empezaban a emerger nuevas tecnologías, específicamente el producto congelado.

Un nuevo reto.

El producto congelado presentaba problemas muy diferentes, exigía nuevas e importantes inversiones. Apostamos fuerte y en el año 1986 empezamos a fabricar pro-



Panasa en cifras

- Da empleo a 2.000 personas.
- Posee 7 plantas de producción, distribuidas por Navarra, Alicante, Toledo y Mallorca, dotadas con la más alta tecnología: en Tajonar una de las líneas fabrica 80.000 croasanes cada hora. De las líneas grandes de pan salen 3.000 unidades/hora, gobernadas por un único operario.
- Igualmente tiene participaciones en una panificadora en Canarias y ha creado una compañía en Portugal.
- Dispone de dos centros logísticos, en Tafalla y Noblejas, con 28.000 palets, totalmente automatizados.
- 37 delegaciones propias y 75 distribuidores.
- Una red de 180 tiendas en Navarra y Guipúzcoa.
- Exporta a 20 países (Europa, América y Japón).
- Consume anualmente 90.000 toneladas de harina.
- Fabrica 400.000 kgs. diarios de pan congelado y 40.000 kgs. de pan fresco.
- Vende anualmente 18 millones de cajas.
- El call center, donde trabajan 24 personas, gestiona 180.000 llamadas mensuales.
- Posee 12.000 clientes de pan congelado y 90.000 clientes diarios de pan fresco.
- Factura del orden de 230 millones anuales.
- En los últimos diez años ha invertido 300 millones de euros.
- Es líder en rentabilidad del sector, con cinco puntos de diferencia sobre su más inmediato competidor.



ducto en nuestras instalaciones. Eran modernas aunque no estaban concebidas para este nuevo producto. Salimos por España a vender nuestro congelado, pero fue desalentador: el primer año perdimos 46 millones de pesetas.

Una cifra respetable.

Tan importante que nos obligó a una nueva reflexión que nos llevó a la decisión de abordar este proyecto desde cero, con unas nuevas instalaciones en las que invertimos 500 millones.

En 1992 el grupo belga Puratos con actividad en 35 países no conseguía sacar de problemas a la empresa española Lys. Conocedor de este asunto conecté con el director

general y le planteé la posibilidad de cerrar una alianza. Así nació Berlys, una compañía a partes iguales, asunto éste que no me ahorró algunas críticas, pero entendía que había que ser audaces si queríamos seguir creciendo.

“Estamos estudiando proyectos de compras de compañías en el norte de España, otra en Uruguay y otra en Florida”

Establecimos las reglas de juego, Puratos nos ayudaba en la estrategia y en la apertura de mercados en Europa, y Panasa se hacía cargo de la gestión.

¿Hasta qué punto esta alianza fue determinante?

Fue muy importante. En el año 1995 compramos una compañía con plantas en Alicante y Noblejas (Toledo), posteriormente otra en Sevilla y otra en Mallorca. Ya teníamos otra dimensión, una estrategia y potentes equipos comerciales e industriales. Empezamos a crecer del orden de dos dígitos anualmente.

Un ritmo fenomenal.

Que a Puratos no le pasó desapercibido. Nos propuso replicar el modelo en países de América en los que ya estaba instalado: Chile, Brasil, Argentina y México. Nuestra relación era excelente, pero su dimensión era tan importante, facturaban del orden de 1.000 millones de euros, que era un proyecto muy desigual y corríamos el riesgo de no poder seguir a Puratos en sus exigencias de inversión y de perder el control de la compañía.

Lo vi claramente, aunque fue una dura prueba, me costó decir no. En cuanto nuestra respuesta llegó a Puratos, nos contestaron, con la misma, que abandonaban Berlys, creyendo que no tendríamos capacidad para comprar su parte.

Que ya valía bastante.

Pagamos 32 millones de euros. La fijación del precio se discutió a lo largo de ocho meses. En ese tiempo se acercaron diferentes empresas para estudiar la compra de la parte de Puratos, pero a todas les advertía que no olvidaran que nosotros teníamos el 50% de la compañía y su gestión. Definitivamente, en diciembre del año 2000 nos reunimos en Madrid y tras más de 5 horas de debate, alcanzamos el acuerdo de compra con la ayuda de Rabobank.

La salida de Puratos aligeró los procesos de decisión de la compañía y nos permitió seguir manteniendo nuestro rápido ritmo de crecimiento.

CAMBIO DE CICLO

Y así abordan el nuevo siglo.

Sí, pero me vas a permitir una reflexión previa. Los mercados emergentes, como puede ser el de las masas congeladas, tienen una curva de consolidación de unos veinticinco años en los que se pueden distinguir distintas etapas. Una primera de crecimiento, una segunda de desarrollo de los equipos y mantenimiento del crecimiento. Hasta el estallido de la crisis estábamos en la tercera etapa, pero con la crisis se frenó el crecimiento, maduró el mercado y cambiaron las palancas de desarrollo. Preferentemente, se impuso la búsqueda de alianzas y la vigilancia del margen, frente a la estrategia de crecimiento a cualquier precio.

Vamos entonces con la crisis.

Digan lo que digan se veía venir, era un problema global. Entendiendo que estábamos en esa fase de consolidación del mercado que exige alianzas, iniciamos contactos con el líder del sector, Europastry. Mantuvimos reuniones a lo largo de más de un año con el presidente y dueño de la empresa hasta entrever un acuerdo, pero, simultáneamente, a medida que se producían aproximaciones, no se me escapaban las dificultades que podrían surgir con la

articulación de esta alianza en el seno una compañía, como la nuestra, que tenía más de cien socios, cada uno con su diferente problemática.

Así que empezamos a pensar en buscar el acompañamiento de una sociedad de capital riesgo para encontrar una salida a aquellos socios que no estuvieran interesados en una nueva etapa. Desgraciadamente, en esa fase del proceso falleció el presidente de Europastry y las negociaciones quedaron paralizadas.

Pero habíamos iniciado un camino que considerábamos que debíamos recorrer y seguimos sondeando la opción de incorporar a un socio estratégico a la compañía, con el que trabajar alianzas y fortalecer la expansión fuera de España.

Un proceso que desemboca en la situación actual.

En ese momento, cuando estamos valorando si nos desprendemos del 30 o el 40% de la empresa, en las conversaciones que mantengo con mis socios, es cuando me topo con la realidad. Si vendíamos el 30 o el 40% de la empresa, en las conversaciones que mantengo con mis socios, es cuando me topé con la realidad.

UN NUEVO ESCENARIO

¿Y cuál era esa realidad?

Que habíamos tocado techo, que había muchos socios que consideraban que estábamos ante el fin del ciclo de esta empresa: la habíamos dotado de un tamaño relevante, estaba diversificada geográficamente, poseía un espléndido equipo, habíamos creado un valor muy importante. No cabía mirar para otro lado. Y lo que en principio era desprendernos de un 30 o en un 40% se convirtió en la adquisición de una mayoría muy importante por parte de la compañía Mercapital. Quedamos un número de accionistas pequeño y muy minoritario. Concluía un ciclo con gran contento de todos.

Se abre una nueva etapa y un escenario diferente con la entrada de Mercapital

Totalmente diferente. Estamos estudiando proyectos de compras de compañías en el norte de España, otra en Uruguay y otra en Florida. Hemos abordado estudios de adquisiciones en Chequia y Polonia, pero se han desestimado porque el mercado europeo está muy maduro, los capitales riesgos tienen un periodo de estancia limitado en las empresas, por lo que es muy importante acompasar los tiempos.

BACAICOA
INDUSTRIAS PLÁSTICAS, S.A.



Film para la laminación · Confección de bolsas y sacos industriales · Lámina industrial · Paletización: fundas y tubo retráctil · Lámina impresa
Contamos además con: Diferentes aplicaciones para la industria del caucho y siliconas calientes · Productos de diferente uso para líneas automáticas

tecnología de futuro



Ctra. Pamplona-Ireun, km. 6,7 · 31.194 ORICAIN (Navarra) · Teléfono +34 948 330 704 · Fax +34 948 331 380
e-mail: comercial@bacaicoaip.es · web: www.bacaicoaip.es





Cuarta generación de la saga Taberna

“Tengo el orgullo”, comenta, “de haber llevado la compañía a liderar el sector en España y a la vez tengo la pena de ser la persona que la ha vendido. Pero en la vida hay que ser claros. El sentido de propiedad que tienen muchas familias lleva a las empresas a situaciones de ineficacia y problemas. Hay que conocer muy bien los ciclos. Todos los proyectos tienen un final”.

Y esa satisfacción la hace extensiva al excelente equipo que le ha tocado liderar, “al que corresponde igualmente una parte del mérito de este proyecto. He compartido, animado, escuchado, debatido y decidido con rapidez. Y si me confundía, he analizado y rectificado sin miedo. El único que no se confunde es el que no hace”.

Forma parte de la cuarta generación de la saga que inició el bisabuelo, también José León, quien en 1869 compró una tienda de ultramarinos en Berriozar y más tarde levantó una fábrica de harinas. Sus hijos extendieron los negocios de vino y harina. Y uno de ellos, Lázaro, se estableció en Pamplona, en la calle Nueva, para posteriormente comprar una casa en la calle Mayor, nº 48, que derribó para levantar el domicilio familiar y un moderno obrador de panadería. En los años 40 parte de la actividad se trasladó a la avenida Baja Navarra donde se construyeron nuevos hornos y se estableció parte de la familia.

En el domicilio de la calle Mayor 48, nació en 1938 José León Taberna. Estudió en el Sagrado Corazón y después en Jesuitas de Tudela y Pamplona. En Tudela estuvo interno con su hermano, una época determinante, allí conoció el valor y el sentido de la disciplina y la voluntad, un centro empeñado en formar hombres con valores. Al concluir el bachiller en Pamplona, su padre, como ya el hermano mayor estudiaba Económicas en Deusto, decidió

que debía seguir estudios de Derecho, cuyo primer curso llevó a cabo entre Bilbao y Valladolid. La experiencia, pese a las buenas notas, no le satisfizo y se lo hizo saber a su padre, quien aceptó que siguiese estudios en la facultad de Económicas.

“Menos mal que me cambié, el Derecho me gusta, pero no es mi yo. Me vino muy bien porque también en Económicas se veían asignaturas de Derecho”, reconoce.

La formación de económicas la complementó posteriormente con un PDG del IESE y otros conocimientos complementarios “La formación”, subraya, “siempre ha sido para nosotros capital, estamos continuamente asistiendo a cursos y seminarios, porque la formación nos permite adaptarnos a las nuevas técnicas y nuevos tiempos”.

Se casó con María José Armisen y tiene dos hijos, Lucía y José León. El hijo también estudió en Deusto y tras cinco años de desarrollo profesional fuera de la empresa se incorporó a Panasa, al departamento financiero. “Está donde es eficaz”, afirma con rotundidad, “no por ser el hijo del líder de esta empresa.”

Actualmente, José León ocupa la Presidencia de Panasa en tanto que Pedro Alexandre es el nuevo consejero delegado. Coordina a los nuevos inversores con los socios antiguos y vigila el seguimiento del plan estratégico de la compañía, vigilar, como a él le gusta decir, “los drivers de diferenciación”. “¿Hasta cuándo?”, no puedo evitar preguntárselo. Y me sonrío, “eso es lo que me dicen mi mujer y los amigos”, contesta. “Los nuevos socios me recomendaron que me mantuviese, como mínimo, dos años, pero me temo que como presidente no ejecutivo van a ser en torno a cinco años y a partir de ahí ni una gota más”.