



CONVERSACIONES EN ANDALUCÍA

EUSTASIO COBREROS

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN SAN TELMO, ALUMNO DE SU ESCUELA DE NEGOCIO, EL OFICIO, SIN EMBARGO, LO APRENDIÓ EN LA CADENA DE SUPERMERCADOS COBREROS QUE, EN 1998, VENDIÓ A UNA MULTINACIONAL. DESDE ENTONCES, SIGUE EN NUMEROSOS NEGOCIOS

«Al empresario andaluz le gusta ser dueño del chiringuito y para competir hay que tener tamaño»

BERTA GONZÁLEZ DE VEGA

Tiene una energía muy ejecutiva pero cuando tiene que ver algo en la agenda, saca una pequeñita, clásica, con anotaciones de letra diminuta en los días de la semana. Hay gente que sabe vivir sin una blackberry y no por eso dejen estar sus días llenos de actividades.

PREGUNTA.—¿Qué le aportó a usted, criado en el negocio de sus padres, pasar por una escuela como San Telmo?

RESPUESTA.—El poder llevar a la práctica lo que allí aprendía. En varias ocasiones salí del hotel Alfonso XIII, donde dábamos las clases, a las diez de la noche y me iba a la oficina para poner en contacto lo que acababa de aprender con la empresa. Lo que no enseña la escuela de negocios es el oficio. Si uno decide ser tendero sólo se aprende en una tienda. En un programa podemos estudiar 20 casos pero el oficio, al que se ha dado de lado en los últimos años, se aprende de joven. Si uno nace en una familia de banqueros, se acaba aprendiendo.

P.—¿Por qué se le ha dado de lado?

R.—Por los deseos legítimos de independencia, de no ser lo mismo que los padres pero, cuando vienen los tiempos duros, uno se agarra a la familia o al negocio familiar.

P.—Como muchas escuelas de negocio, San Telmo utiliza la metodología del caso. ¿Qué conclusiones se pueden sacar del caso andaluz?

R.—Para ser coherente con lo que pienso, tengo que decir que el resultado, bueno o malo, de una sociedad no es consecuencia en exclusiva de sus dirigentes, es culpa de todos los andaluces, de los empresarios, de los científicos, de los políticos y de los trabajadores. De todos. Empresarios andaluces los habrá buenos, malos y regulares pero nuestro principal problema es que somos pocos.

P.—¿Por qué?

R.—En Andalucía los empresarios tienen poca capacidad para asociarse, nos gusta ser dueños del chiringuito y hay que tener capacidad de alcanzar tamaño para competir.

P.—¿En qué falla la clase política?

R.—Creo que tienen demasiada obsesión por tutelar al ciudadano. No hay ningún político que nos solucione nuestros problemas pero si ellos se empeñan en que lo veamos así, lo que hacen es coartar la iniciativa individual y nos obsesionamos con mirar hacia arriba. Me parece lamentable escuchar a un empresario decir que el Estado debería ayudarles. ¿Qué estado de empresarios somos si decimos eso? Eso es fruto de una economía excesivamente inter-



ANTONIO PASTOR

venida y regulada.

P.—Curioso que diga eso, cuando lo hay que ven claro que necesitamos más regulación, que todo ha sido culpa de demasiada desregulación...

R.—También ha habido muchas personas que se han empeñado en comparar esto con la caída del Muro de Berlín y es un disparate. La caída de aquello fue el fin de una utopía que no funcionó, un experimento fracasado. La crisis de ahora, del sistema de mercado, sólo nos está avisando de los errores y de los excesos cometidos, pero no quiere decir que haya una alternativa a este sistema. Además, en Europa nunca ha existido una economía verdaderamente liberal, creo que eso sólo fue posible en EEUU durante la conquista del Oeste. Decir que nosotros vivimos en una economía neoliberal es un disparate. ¿Cómo va a haber neoliberalismo con miles de leyes promulgadas?

P.—Pero si que es llamativo que haya que rescatar a los bancos, que no están dando créditos, y que ellos causaran en parte esta crisis...

R.—Yo comprendo que en una situación de economía social de mercado el Estado haya intervenido y se justifica porque los bancos son el aceite que engrasa el motor de la

economía. Pero, ¿a las fábricas de coches? Dicen que proporcionan muchos empleos pero ya eso empieza a ser más cuestionable porque ¿por qué no a los fabricantes de bicicletas? Hay que cuestionarse continuamente la intervención del Estado en la economía. Yo creo en un Estado fuerte, justo y ligero.

P.—Lo de fuerte y ligero puede no entenderse...

R.—Se entiende perfectamente. Una persona que corre maratones está fuerte y es fibrosa, ágil y delgada. Una obesa con colesterol no corre. Nos sobra grasa. Estamos soportando a un Parlamento europeo, uno nacional, los regionales, los ayuntamientos y las diputaciones. ¿Nos lo podemos permitir? Ese Estado fuerte, justo y ligero que me gustaría tendría que priorizar muy bien, saber qué es lo más importante porque, si no, esto se hunde, no sólo los ciudadanos o las empresas, es que ya hay ayuntamientos presentando EREs. Los ciudadanos y los empresarios están haciendo ajustes que también deberían hacer las administraciones públicas. Al final, no se diferencia tanto un país de una familia y sólo nos podremos permitir el Estado de bienestar que podamos pagar y hay que darle

prioridad a tres cosas: a la formación, a la sanidad y a las pensiones.

P.—Formación: nadie le quiere poner cascabel al gato de la necesidad de cambiar nuestra universidad.

R.—No me atrevo a opinar pero sólo

Me parece lamentable oír a un empresario decir que el Estado debería ayudarle

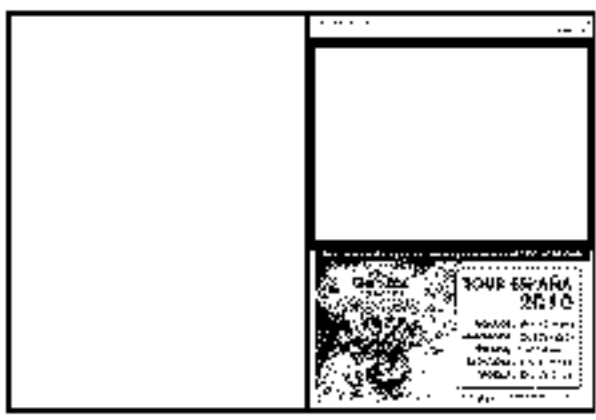
Ya hay dos facultades en Andalucía que tienen más profesores que alumnos

lo sé que el otro día, en una tertulia con un grupo de amigos, la opinión generalizada era que la universidad española había que arreglarla. Cuando yo era joven, si se quería estudiar Veterinaria había que irse a Córdoba, Empresariales en Málaga y ahora tenemos todo tipo de facultades en cada provincia. Me contaron que ya hay dos casos en Anda-

lucía de dos facultades con más profesores que alumnos. Ha pasado con las universidades lo mismo que con los palacios de congresos. Hay que tener más sentido de región porque si no todo el mundo quiere un circuito de Fórmula 1 como el de Jerez. Siempre le digo a mis hijos que lo importante no es lo que puedes tener si no lo que puedes mantener. En muchos pueblos tienen polideportivos magníficos, vacíos y con unos costes tan altos que hacen difícil el mantenimiento.

P.—Cosas de cuando la fiesta, o sea, la burbuja, parecía infinita...

R.—Lo mismo que nos cuestionamos el funcionamiento de la Administración, deberíamos hacer las empresas y los ciudadanos. Si yo tuviera que elegir el hecho más importante que ha ocasionado la crisis diría sólo una cosa: el dinero barato. Eso propició que los empresarios se endeudaran, que los bancos dieran créditos dudosos... Con el dinero regalado nos hemos metido en proyectos que no podíamos digerir y también nos ha pasado como individuos. Cuando me dicen lamentándose que hay matrimonios jóvenes que se han metido en hipotecas para toda la vida yo digo que firmaron ellos y que tenían que haber echado



cuentas. De todas maneras, la gente tiene que saber que, como decía mi abuela en una frase digna de Nobel, «no hay mucho que no se acabe y poco que no alcance» y eso lo estamos aprendiendo ahora todos.

P.—Nos deberíamos examinar todos, ¿no?

R.—Lo primero que hay que ver es qué culpa he tenido yo como consumidor, en qué berenjenales me he metido que no he podido pagar. Qué culpa he tenido como profesional para no ver lo que venía y, después, qué culpa he tenido como parte de un colectivo de profesionales, el inmobiliario o el bancario y, en último lugar, el papel de los administradores públicos. Un presidente del Gobierno no tiene la culpa de la crisis, es como si culpamos a un bombero de un incendio, pero sí hay que pedirle que no eche gasolina al fuego y que no haya aplicado sus conocimientos preventivos para que no ocurriera el incendio. Si creo en la libertad de mercado, para mí el Estado debería ser sólo árbitro. Tiene que propiciar el escenario donde se juega pero no tiene que tocar balón y no puede cambiar las reglas del juego a mitad de partido.

P.—Que es lo que dicen que ha pasado con el POTA, agravando todavía más la crisis del ladrillo...

R.—Es un sector que conozco poco pero si miramos la cuenta de costos en un edificio, resulta que el suelo supera el 50% y la otra mitad hay que repartirla entre la construcción, los papeleos y los impuestos. Me parece que, si hubiera habido reglas más abiertas sobre el suelo, el precio habría sido más barato. Cuando un edil con un lápiz decide que el 'señor A' sea agricultor para toda su vida y que el 'señor B' va a ser multimillonario porque le cambio la cali-



ANTONIO PASTOR

ficación del suelo, tenemos el terreno abonado para que nos tiende la prevaricación y la corrupción. La alternativa es poner más normas que intervención, poner más reglas que actuaciones directas. Una regla puede ser que no se pueda construir a menos de 500 metros de la playa. Que se haga y sin excepciones.

P.—Hablando de berenjenales, echando la vista atrás da pena ver qué miles de horas se han dedicado a debates estériles...

R.—Se han abierto falsos debates y nos ponemos a pelear por asuntos de los que tenemos poca idea. Todos tomamos partido por opciones que no estamos preparados para defender. Si soy de determinada tendencia ideológica ya tengo que estar a favor o en contra de la tesis del cambio climático o de la energía nuclear, por ejemplo, y hablamos todos como si fuéramos ingenieros. O nos meten en el debate de los crucifijos

CUESTIONARIO MÍNIMO

>LIBROS.

Estoy con tres libros. *La memoria del agua*, de Teresa Viejo. *Discursos para la libertad*, de Esperanza Aguirre. Y las memorias de Marco Aurelio, con las que te das cuenta de que no ha cambiado tanto la condición humana.

>CINE

Barry Lyndon, *Master and Commander* y *el Perro del Hortelano*.

>MÚSICA

Pasión Vega, Sabina, Vangelis y Enya.

>ÉPOCA DE SU VIDA

Con 35 años, con mis cuatro hijos pequeños, cuando se es joven todavía pero ya maduro.

>RINCÓN DEL MUNDO

Bajo Guía, con el barquito de vela, unos chocos y un vaso de manzanilla.

y no se debe caer en esa trampa. Todo eso debería discutirse después del gran debate que es qué cantidad de Estado debemos recibir los ciudadanos en vena. La discusión es esa. Ya lo decía Schumacher en *Lo pequeño es hermoso*, que discutamos siempre el tamaño del Estado.

P.—Entre las prioridades, ha dicho que debería estar la educación.

R.—He dicho formación. Tenemos tendencia a mezclar formación, educación y cultura. La formación la imparten los colegios, los institutos, las universidades o las escuelas de negocio y, de una forma o de otra, todos los españoles deben tener derecho a ella. Tiene que haber opciones públicas, privadas y concertadas, que es una fórmula que me encanta, la gestión privada de un servicio público. La educación, sin embargo, es absoluta responsabilidad de la familia. Como padre, a mis hijos les tengo que educar en los valores que

considere oportuno y no debe ser el Estado el que les inculque algo que yo no haya querido. Y la cultura es una opción personal consecuencia de las dos anteriores. Me preocupa más la educación que la formación. La educación de los individuos se ha delegado en el Estado y eso es imposible. En cuanto a la formación, simplemente un ruego a los partidos: póngase de acuerdo, que tengo cuatro hijos y cada uno ha visto nacer una ley de educación.

P.—¿Qué es lo que hay que aprender en casa?

R.—El esfuerzo, la disciplina y la responsabilidad. En esta escuela de negocios siempre decimos que nada importante se hace en dos años. La cultura del esfuerzo requiere más.

P.—¿Está de acuerdo con Krugman cuando dice que España tiene que mirar al campo para su economía?

R.—Estoy tan de acuerdo que de hecho San Telmo va a ser una refe-

rencia europea en el sector del agrobussines. El campo tiene futuro por el empleo de la población mundial. La gente tiene que comer.

P.—¿Futuro sin subvenciones?

R.—Sí. Las subvenciones sólo deben ser muletas para el presente.

P.—Le voy a ser sincera. Le escuché un día una conferencia sobre lo tontos que habíamos sido en España dejando entrar cómo lo habíamos hecho a las grandes distribuidoras de alimentación francesa, sobre cómo había crecido Cobrerros desde la tienda de Triana y dijo que no vendería. Pero lo hizo al poco tiempo a Ahold, Supersol.

R.—Soy una persona con oficio de tendero y de supermercado. De eso sé. En el 94, cuando era presidente de la Cámara de Comercio, en una conferencia que está publicada vaticiné lo que pasó. Como sabía de supermercados y de empresa familiar, y el sector se tenía que concentrar, dije que un negocio de este tipo va por dos railes, la familia y el sector. Mientras maduran, si la empresa tiene éxito lleva inevitablemente a que deje de ser familiar. En nuestro caso, el sector maduraba y la familia aumentaba. Llevábamos 30 años sin repartir beneficios, reinvertiendo todo en crecer más pero llegó un momento en que ya no podíamos competir al nivel de las multinacionales. Todo tiene su límite y no podíamos estar más tiempo sin repartir beneficios. Las empresas familiares o se podan —unos compran a otros— o se vende y, si lo haces bien, tienes un cierre maravilloso de la empresa familiar, nace, crece y tiene una salida brillante. Pero, como empresarios que somos, sólo a los siete años de la venta algunos accionistas teníamos negocios que daban empleo a 600 personas.