

ENTREVISTA A RODRIGO CHARLO, AD-1 SEVILLA 01, PRESIDENTE DEL GRUPO BOGARIS

"Para ser emprendedor no hace falta ser empresario. Se puede y se debe ser emprendedor trabajando por cuenta ajena"

Redacción

Rodrigo Charlo, AD-1 Sevilla 2001, es el presidente del grupo Bogaris, que facturará este año 130 millones de euros. El grupo, que acaba de estrenar nombre, ha empezado una nueva etapa una vez disgregado lo que era el grupo Detea. Tiene varias divisiones que son: Bogaris Retail, dedicada a Promociones Comerciales y de Ocio, Bogaris Industrial, dedicada a Promociones Industriales, Fabriles y Logística, Bogaris Residencial, dedicada a Promociones Turísticas, Residenciales y Hoteleras, Bogaris Energy, dedicada a Energías Renovables, Bogaris Environment, dedicada a Tratamiento y Valorización de Residuos y Bogaris Agriculture, dedicada a Olivicultura y Producción-Comercialización de Aceite de Oliva. Con una clara política de expansión en los mercados internacionales, está ya presente en distintos países como Portugal, Rumania, Bulgaria, Chile, Polonia, Ucrania, México, etc.

¿Cual ha sido su trayectoria profesional?

Al terminar mis estudios de Ingeniero Agrónomo hice un curso de siete meses, de los cuales, tres, transcurrieron en Israel. En ese momento, me propusieron iniciar una sociedad de export-import con Israel, en la que estuve varios meses, para, posteriormente trabajar en la multinacional Du Pont de Nemours. Cuando me propusieron un ascenso, que se traducía en un traslado a París, sin posibilidad de vuelta a España, decidí dejar esta compañía, para convertirme en distribuidor de los productos de Du Pont para el arroz, que yo tan bien conocía. No fue una decisión fácil de digerir por parte de Du Pont, pero nueve meses después estaba al frente de Fitagro, distribuidora de Du Pont, que en tres años se convirtió en su primer cliente en España.

El resto de mi trayectoria profesional transcurrió en lo que se llamaba Grupo Detea, que ahora es Bogaris. Tras Fitagro, se constituyó Detea (construcción); poco después nacían una serie de sociedades que promovieron edificios industriales en alquiler y que, más tarde se fusionarían dando lugar a Ubbicalia, y otras sociedades. Estas empresas, que promovían edificios para alquilar a sociedades de los sectores comerciales y de ocio, se fusionarían, dando lugar a Commercia.

Por otro lado, desde la constructora habíamos estado estudiando un proyecto de cogeneración para un industrial que luego abandonó la fabricación en España, por lo que no acometió el proyecto. Ya habíamos aprendido la realidad de este mercado y decidimos entrar en él y en el resto de las energías renovables, lo que constituye el nacimiento de Becosa.

Igualmente, desde la rama agrícola decidimos ampliar los campos de trabajo, comenzando a gestionar fincas de terceros. Así nacía Aggaria, y más tarde, la producción de aceite de oliva con Detea Agrícola. Desde la constructora, decidimos entrar en el sector de las instalaciones con Ditecsa. Desde la rama de Energías Renovables, nos adentrarnos en el sector de los residuos, constituyendo Detea Mediambiente. Desde nuestra actividad de promoción, decidimos también introducirnos en el sector residencial turístico, para lo que creamos Habbitania.

De esta forma, el Grupo quedó conformado en 4 divisiones (Construcción e Ingeniería, Promoción Especializada, Energía y Medioambiente y Agricultura) y 10 líneas de negocio (construcción, instalaciones, promoción comercial, promoción industrial, promoción turística, energías renovables, reciclado de residuos, fitosanitarios, gestión de explotaciones agrícolas y producción de aceite de oliva)

¿Cómo nació Bogaris, y cuáles son sus principales áreas de actividad?

La expansión internacional de los últimos años (Portugal, Rumania, Polonia, Bulgaria, Ucrania, Chile, México, Argentina), nos hizo plantearnos una nueva estrategia de crecimiento. Teníamos claramente diferenciadas unas líneas de negocio o sociedades de servicio y otras que comenzamos a llamar "de proyectos". Las sociedades de servicio aportaban gran facturación al Grupo, pero eran difícilmente exportables a otros países. No parecía tener mucho sentido comenzar a distribuir herbicidas en Rumania o a construir en Bulgaria para terceros (si no es comprando una constructora). Puedo decir lo mismo si hablo de gestionar explotaciones agrícolas o realizar instalaciones o mantenimiento industrial.

Las sociedades que llamamos "de proyectos" tienen en común que promueven proyectos que requieren de una gran financiación, de un largo plazo (5-7 años) y de un gran equipo humano, pero pueden exportar el modelo con mayor facilidad. Son siempre proyectos de alto valor añadido, que requieren de un gran esfuerzo y constancia para ponerlos en marcha, de una gran claridad de objetivos, conocimiento del mercado, etc. De todo esto, dedujimos que nuestro crecimiento debía estar basado en la internacionalización y, por tanto, en las sociedades de proyectos. Finalmente, salimos de Fitagro, Aggraria, Detea y Ditecsa, no sin mucho pesar, a favor de socios minoritarios y mediante canje de acciones.

Era lógico que Detea (constructora) conservase su nombre, que lo necesitaba mucho más que el Grupo, que optó por cambiarlo. La búsqueda del nuevo nombre se convirtió en una tarea mucho más ardua de lo que habíamos imaginado. Queríamos buscar un nombre que, de alguna forma, hablara de nuestra forma de trabajar y de ser y que, a la vez, gustara. El nuevo nombre, Bogaris, tiene su origen en el verbo "remar", "bogar", y refleja el

objetivo de la nueva etapa empresarial: avanzar trabajando juntos en el desarrollo de proyectos.

¿Cómo ha quedado este holding empresarial, después de los recientes acuerdos accionariales?

El holding empresarial deja las actividades de servicio y se centra en las de proyectos, pero accionarialmente difiere poco del anterior. Solo se produce un cambio en la participación de los accionistas con las salidas mencionadas.

¿Cuál es el objetivo fundamental de la estrategia de Bogaris y cuáles son los pilares fundamentales sobre los que se sustenta su proyecto empresarial?

Su objetivo fundamental es la consolidación de sus proyectos y de su expansión geográfica. No cabe duda que los pilares sobre los que Bogaris sustenta su proyecto empresarial es su equipo humano. Como decía, el propio nombre de la empresa hace ya referencia a estos pilares, a esta forma de trabajar, al esfuerzo, a la persistencia, etc.

A nivel de gestión empresarial ¿Con qué problemas os estáis encontrando y de qué manera los resolvéis?

No es fácil comenzar la actividad en un nuevo país, pero no tanto por la adaptación al mercado local, que sería el caso de las sociedades de servicio, como por la dificultad de lograr un equipo humano local adaptado a nuestras necesidades, motivado, preparado, que forme equipo... En resumen, que reme con todos, en el mismo sentido y con el mismo ímpetu.

Además, nos encontramos con muchas trabas administrativas en cada uno de los sectores en que nos desenvolvemos y en cada proyecto que llevamos a cabo. Estas dificultades se tratan de solucionar a base de gestionarlas con profesionalidad y dando mucha calidad a los proyectos que acometemos.

Estáis apostando mucho por la internacionalización. ¿Puede hablarme de vuestros próximos proyectos en este sentido?

Tendré que resumir mucho. En la División de Promoción Especializada (Comer-



cial y de Ocio, Industrial y Residencial Turística) estamos en fuerte expansión en Portugal, con importantes proyectos comerciales en el centro y sur del país, y proyectos industriales y residenciales principalmente en las cercanías a la capital. Algo similar podría decir de Rumania donde además de diversos proyectos comerciales y alguno industrial, tenemos un gran proyecto residencial en Constanza. En Bulgaria tenemos un gran proyecto industrial en las cercanías del aeropuerto de Sofía y diversos proyectos comerciales y de ocio. En Polonia estamos posicionados solo en un proyecto comercial importante y en Ucrania solo aterrizando. En México trabajamos en un gran proyecto turístico.

En Agricultura estamos posicionados en Rumania y Bulgaria en cultivos tradicionales. Pero, principalmente, habría que hablar de nuestra expansión agrícola destinada a la producción de aceite de oliva en Portugal y Chile y estudiando nuestra entrada en Argentina y México. Entre los dos primeros países tenemos unas 8.000 hectáreas de las cuales tenemos ya plantadas más de 2.000.

Habéis creado la Fundación Bogaris. ¿En qué consiste y cual es su cometido?

Aunque aún no está funcionando tendrá, además de un contenido social y cultural, como ya lo tenía nuestra anterior fundación, uno más tecnológico y ligado al medioambiente.

¿Apostáis por las nuevas tecnologías? ¿De qué manera? ¿Cuáles son vuestros proyectos más innovadores?

Apostamos fuertemente por el uso de nuevas tecnologías. En este sentido, podría hablar de proyectos tan innovadores como es la eliminación total del residuo producido por la producción de aceite de oliva y posterior producción de aceite de orujo, con una doble producción de energía eléctrica que totaliza 24 megavatios.

Para realizar este proceso, secamos el orujo que nos llega de las almazaras produciendo 16 megavatios, las extractoras obtienen su aceite y, finalmente, quemamos el orujillo resultante en una planta de biomasa de 8 megavatios.

Además, también son muy innovadores nuestros proyectos solares de alta temperatura o la primera cosechadora de olivos de gran porte que entra en la península ibérica para recoger nuestras aceitunas.

De cualquier forma, como innovación, prefiero hablar de lo que hace Bogaris para incorporar industrias al tejido productivo de nuestra comunidad invirtiendo en instalaciones "a medida", que ceden en régimen de arrendamiento al industrial que fabrica. Como ejemplo, citaría la fábrica de envases metálicos (latas de bebidas) para Crown Cork & Seal, la fábrica de tapas metálicas para Carnaud Metalbox y la de colectores solares de alta temperatura para Schott.

Vuestra plantilla ha crecido paulatinamente. En la actualidad, ¿cuántos empleados tienen?

Nuestra plantilla ha ido creciendo, año tras año, hasta rondar las 900 personas, pero con la salida de las sociedades de servicios nos hemos quedado entorno a 200.

¿Cuál ha sido la facturación del Grupo en 2006 y cual es vuestra previsión de crecimiento en 2007?

La facturación de 2006 ha sido de 130 millones de euros, y sobrepasaría los 150, de no haber salido de BOGARIS las sociedades de servicios. Nuestro crecimiento en esta nueva etapa se expresa en el crecimiento del valor de nuestro inmovilizado, ya que no buscamos la facturación.

Como empresario y emprendedor, ¿cree que existen en Andalucía suficientes emprendedores?

Creo que en Andalucía se ha producido un cambio importantísimo en este sentido

en estos últimos 10 años, pero entiendo que aún nos queda un importante camino por recorrer para igualar a las comunidades más avanzadas. Creo que el comienzo de esta inquietud debe buscarse desde el principio de la educación escolar, y debe mantenerse durante toda la formación de la persona. Aún tenemos un lastre muy importante considerando el funcionariado como la mejor posibilidad. Quiero decir que para ser emprendedor no hace falta ser empresario, se puede y se debe ser emprendedor trabajando por cuenta ajena, incluso trabajando para la Administración, aunque a menudo no se da el caldo de cultivo que facilita esta actitud.

Ya, por último, y como antiguo alumno de San Telmo, nos gustaría preguntarle lo que supuso para usted la realización del Programa de Alta Dirección de Empresas, AD-1.

El Instituto Internacional San Telmo está realizando una labor incalculable en la formación de postgrado en Andalucía y, sobre todo, en lo que yo citaba anteriormente respecto a la creación de la vocación emprendedora, tan necesaria en el desarrollo de una sociedad. En mi caso, el AD-1 supuso un encuentro con la realidad empresarial de otras personas, unas veces ficticias (los casos vistos en cada sesión) y otras reales (los compañeros con los que compartí cada día de trabajo). Cuando se es empresario, como en muchas otras actividades, se corre el riesgo de ver una realidad sesgada desde un único punto de vista que hemos admitido como real. Cuando la experiencia personal se contrasta con la vivida por otras personas de responsabilidades similares, se sacan conclusiones valiosas para el desenvolvimiento del día a día en la toma de decisiones. Además de esta faceta tan importante en un curso de estas características, quiero señalar el rigor y la formación del profesorado que tuvimos y, por encima de todo, la valía de las relaciones personales y profesionales adquiridas.