INTERVENCIÓN DEL EXCMO. SR. D. JOSÉ IGNACIO NICOLÁS-CORREA
15 de abril de 2024

Excelentísimas e ilustrísimas autoridades,
Claustro de doctores,
Amigos todos,
Familia querida.

Quiero empezar por contar mis experiencias empresariales por si alguna vez a algún alumno de esta Universidad le sirvieran de experiencia y le ayudasen en su camino. La verdad es que yo lo tuve fácil porque me hice empresario en la mesa del comedor, escuchando a mi padre los avatares de crear una empresa y todas las dificultades habidas y por haber. Pero, para crear una empresa, una persona no tiene por qué ser hijo de empresario. Hay una cosa imprescindible que es la ambición, yo suelo contar la anécdota de una pareja que llega a una bahía preciosa donde hay un velero muy bonito en el centro y, entonces, él le dice a ella, a su pareja, ¿qué te parece si alquilamos un pedalo y vamos dando una vuelta y así vemos el velero más de cerca? y ella le contesta: ¡Ah, pues muy bien! se fueron y entonces él dice a su pareja "algún día ese velero será mío". Ahí se ve el que tiene madera de empresario.

La vida es un paso permanente de lecciones y, últimamente, mis hijos me han dado una lección, espero que no se sientan abrumados por contarlo. Nosotros estábamos intentando alquilar el local donde teníamos nuestras oficinas de Madrid porque nos íbamos de ahí y resulta que, 15 días antes de trasladarnos, surgió otra oferta bastante mejor y yo les dije "habrá que analizar esa oferta con detenimiento", a lo que ellos no me hicieron mucho caso. Cuando faltaba como una semana ya me puse un poco serio yo les dije "habrá que analizar esa otra oferta" y el caso es que es igual que sea mi hija que mi hijo porque los dos estaban en línea, y mi hija me dijo "¡eh, papá! nuestra palabra vale mucho más que 1.000 euros al mes", yo me callé y fue una lección más y reconozco que nunca es tarde para aprender.

El mercado es el mundo, es algo que mi padre me dejó bien claro tras una discusión en la oficina cuando yo empezaba a trabajar y la exportación era una especie de actividad esporádica que se hacía cuando se podía. Discutíamos cómo el mercado español no tiraba lo suficiente, pese a que la gente intentaba exportar, y mi padre bajó a una papelería y compró un mapa *mundi* y escribió de su puño y letra "***Este es el mercado más importante".*** Yo creo que con eso lo digo todo. *El cliente no es el rey*, es otra de las ideas relativamente originales de nuestra casa y es que nosotros hemos llegado a

la conclusión de que hay clientes que merece la pena ponerles un lacito y mandarlos a la competencia.

Todo esto viene porque leí, en su momento, un artículo de una vicepresidenta de marketing de una gran multinacional americana que contaba que un señor fue a comprar un ordenador, lo compró, lo pagó y se fue. A los 10 minutos llamó y dijo "Oiga, he abierto el ordenador y aquí no se enciende nada". Le preguntaron "¿le ha dado usted a ON?" Le dio a ON. "¡Ah! ya se ha encendido". A los 10 minutos volvió a llamar y dijo "se ha encendido una luz, pero no sé a partir de ahora qué hacer". Entonces le explicaron lo que lo que tenía que hacer. A la quinta llamada le dijeron "mire usted, lo mejor es que venga a la tienda, nos devuelva el ordenador y nosotros le devolvemos el dinero, pero no podemos ser sus asesores permanentemente". Quiero decir que hay casos en los que, para bien o para mal, el cliente impone unas condiciones que no nos interesan.

La salida a Bolsa que mi madrina ha tenido a bien recordar, fue algo muy importante para nosotros, aunque lo más importante fue la forma de gestionar la empresa, ya que exige, como todos sabemos, transparencia absoluta. Y esto conlleva a que todo el mundo puede saber o debe saber, empezando por los trabajadores de la empresa, lo que hacemos cada año, lo que facturamos, lo que ganamos, lo que perdemos, lo que nos endeudamos o no etc.

Y nosotros, además de lo enumerado, y esto se debe a la consejera delegada que hoy nos acompaña, ya que, ha sido una iniciativa suya, nos molestamos en ir explicando departamento por departamento cada 22 o 24 trabajadores ¿qué ha ocurrido en la empresa? ¿por qué ha ocurrido? si ha sido bueno, malo o regular; y esto, ya lo hacemos con toda naturalidad. Pero voy más más allá, yo ya me he acostumbrado a dirigir las empresas de este modo, con transparencia absoluta, hasta el punto de que tengo otras empresas que no cotizan en Bolsa, en las que no tendría por qué seguir estas reglas, pero lo hacemos igual porque ya hemos tomado por costumbre informar a todos los trabajadores de cómo vamos, de si ganamos o perdemos dinero, etcétera. Es muy típico de los empresarios poner los resultados por delante cuando la empresa va mal para decir "no se pueden subir los salarios porque la empresa va mal", pero cuando la empresa va bien no se suelen exponer los resultados. Yo creo que los resultados son más creíbles cuando se exponen tanto para lo bueno como para lo malo.

Hay que motivar al personal, eso es obvio. Y para motivar al personal lo mejor es dar ejemplo. Hubo una época en que nuestra empresa no podía pagar el camión del gasoil, estábamos pasando bastante frío porque Burgos, como ya habrán visto, es una ciudad fría y resulta que, de repente, vino una persona con toda su mejor intención y me dijo "si le parece le traemos un calentador eléctrico para usted y por lo menos usted tiene calorcito", y yo le dije, "no, si hay frío para todos, todos pasamos frío".

Hay conductas que hay que reprender en privado y felicitar en público. Un empresario no es nada si no se rodea de un buen equipo y, de nuevo, tengo que hacer mención a Carmen Pinto, porque gracias a ella hemos empezado una trayectoria, yo creo que imparable y, desde luego, histórica para nosotros.

A lo largo de la vida del empresario surgen dudas sobre si hacer otras cosas, ya sean parecidas, iguales o distintas, nosotros optamos por una política bien clara: *podemos meternos en el campo de nuestros proveedores, pero nunca en el campo de nuestros clientes*. Hay aspectos como concentración o diversificación, selección de personal, innovación, pues bien, no estamos dispuestos a que cada año surjan 17 mamoncillos que no van a llegar a nada, lo que nos lleva a cortarlos para que el árbol se haga más grande, pero, a veces, surge uno que nos da buenas sensaciones y creemos que de ahí puede salir una rama magnífica, ese mamoncillo le dejamos crecer

En cuanto a cómo seleccionar al personal, les contaré el método empleado por un gurú que tenía que seleccionar a 200 personas para una empresa de 2.000. El gurú se acomodó en el hall del edificio y observaba la entrada de los candidatos e iba tomando notas, unos entraban saltando los peldaños de dos en dos, esto ya era una primera selección positiva, otros parecía que les costaba subir la escalera, y ahí lo dejo. Y, que la innovación debe ser compartida. Es un hecho, uno puede tener ideas, pero si esas ideas no son compartidas, transferidas a los que las tienen que desarrollar no valen para nada.

Me gustaría contarles un par de anécdotas que tuve en el año 98, si se le pueden llamar así, aunque lo correcto sería hablar de casos de extorsión y chantaje de los que como empresarios no nos gusta hablar, pero que son realidades. Extorsión por parte del Sr. Álvaro Baeza, concejal en ese momento, y cuya pretensión, no era otra, que hacerme una entrevista para debatir un artículo que pretendía sacar en una publicación y que nos haría daño, pero no tenían nada, era humo. Y, por otro lado, recibí una carta del grupo GRAPO donde decía que debía de pagar, en concepto de impuesto revolucionario, la cantidad de 25 millones de pesetas, haciéndome responsable del número de parados y de las personas invalidadas por accidentes laborales en España y hasta me asignaron un nombre en clave para futuras comunicaciones... anécdotas.

En cuanto a mis vivencias académicas yo cursé mis estudios de Derecho en la Universidad Complutense de Madrid. Siempre me interesó la política y en concreto la Segunda República, quizá por la experiencia de mi padre que fue escolta de Calvo Sotelo. Hacía resúmenes de libros que leía y se los mandaba a algún grupo de sufridores, así les llamaba yo. Y un día, alguien que está aquí presente, de repente, me dijo ¿por qué no haces un doctorado? Lo empecé, me costó mucho, seguía trabajando y hacer un doctorado serio a la vez que trabajas no es fácil. Tardé 6 años y durante la tesis aprendí que si un investigador sigue un camino pretendiendo llegar a un final y no encuentra base suficiente para obtener el resultado que busca, tiene que tener la honestidad de retirarse, dar un paso al lado y seguir otra vía de investigación porque todos los resultados tienen que ser demostrados. Mi enfermedad precipitó la defensa de la tesis doctoral que tuvo lugar el pasado 9 de marzo, superándola con un notable, aunque creo que los miembros del tribunal fueron muy benévolos conmigo. Hoy me acompañan dos de sus miembros. En el acto de investidura como doctor dijeron que el doctorado es el máximo grado impartido por una Universidad, pero el máximo honor es el que hoy he recibido con el doctorado *honoris causa*.

Para terminar, quiero dar una pincelada respecto a mi experiencia personal. Mi padre ya decía que no hay buen empresario si no está sano y que por eso hay que cuidarse, pero, de repente, el cáncer llega a tu vida y, de alguna manera, te condiciona un poco todo. Cuando el cáncer llega y los médicos te desahucian, te asustas un poco. Pero, cambias de médicos y algunos te dan alguna esperanza y eso te ayuda a afrontar esa nueva etapa de una forma más constructiva y más esperanzada.

Para aprovechar todas mis experiencias he escrito unas memorias. Lo que pasa es que uno nunca encuentra el momento de decir cierro y aquí se termina, porque, de repente, uno piensa ¿y si la semana que viene tengo algo que añadir? Espero que algún día mis hijos y mis nietos las puedan leer y les sirva de algo. No quiero dar lecciones a nadie de cómo se debe de tratar una enfermedad parecida a esta, cada uno que la enfoque como lo crea conveniente, pero una oncóloga me dijo, y me gustaría compartirlo, que era muy malo meterme en un sillón y dormirme, hacerme ahí un hoyo hasta que me muriera porque eso lo iba a acelerar y, al final, la muerte se produce casi más por tristeza que por la propia enfermedad.

Entonces empiezan las prisas, la defensa de la tesis que, como he dicho, hubo que acelerarla y, empiezo a hacer cosas que nunca pensé que llegase a vivir. Por ejemplo, el verano pasado lo pasé entero con mi familia, acompañé a mi nieta en su primer día en la Universidad porque me hacía Ilusión. Viajamos a la Feria Mundial en Hanover, a Kazajistan y a China, y os aseguro que el viaje a Kazajistan lo hice con la misma ilusión con la que hacía la apertura de otros mercados hace 20 o 25 años. Y, ahora, he dado una sorpresa a mi familia diciéndoles que he empezado a organizar un viaje familiar para la Semana Santa del año 25. Les he dejado un poco sorprendidos, pero les he dicho "yo lo voy a dejar organizado y pagado. Si puedo acompañaros os acompañaré encantado, pero si no puedo, ¡qué se le va a hacer!".

Sigo luchando porque los que somos patriotas tenemos que seguir haciendo algo por España hasta el último día, muchas gracias y, con esto termino, no debe ser solo responsabilidad de los servidores públicos.

Muchas gracias a todos.