

BOGARIS (B)¹

Este documento contiene entrevistas con tres de los cinco socios-consejeros de Bogaris. Estas entrevistas fueron realizadas en el año 2009, de forma simultánea a la elaboración del caso DGI-196 BOGARIS (A).

Entrevista con D. Rodrigo Charlo Molina, Presidente de Bogaris

P.- ¿Cuáles fueron sus inicios profesionales y empresariales?

R.- En 1.985 terminé la carrera de ingeniero agrónomo en Córdoba. Tras realizar gestiones para buscar empleo me ofertaron casi simultáneamente dos cosas: ser profesor en la Escuela de Peritos Agrícolas o trabajar como Gerente y único empleado de una sociedad que aún no existía y tenía que crearse. El sueldo era similar: unos 600€ mensuales de aquella época en el primer empleo y unos 450€ en el segundo. Me decidí por la segunda opción para disgusto de mi padre, médico de profesión, que no entendía que no tomara la primera “que era algo mucho más seguro”. Tras cinco meses en aquel puesto me ofrecieron un trabajo para Dupont de Nemours, en aquel entonces la 5ª multinacional del mundo por facturación y una de las que más presupuesto dedicaba a Investigación y Desarrollo. Durante un año y medio trabajé en desarrollo, probando unos herbicidas. Tras ese tiempo, la compañía me propuso pasar a actividades comerciales y me nombraron Delegado de la zona Andalucía Occidental para comercializar todo el catálogo de Dupont. Mis clientes eran distribuidores, empresarios independientes que vendían a los usuarios finales que eran los agricultores.

Un par de años más tarde, me ofrecieron un traslado a Paris, a la central de la compañía en Europa. Entonces pensé que mi futuro profesional dentro de Dupont sólo

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del asistente de investigación D. Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

podía llevarme a tres sitios: París, la sede mundial en EEUU, o Barcelona, que era la sede española. Como quería seguir viviendo en Sevilla y además empezaba a tener deseos de trabajar por mi cuenta, propuse a la compañía hacerme yo mismo distribuidor para una zona. Tras unos meses, la compañía aceptó y, con unos amigos, en 1988 creamos Fitagro, raíz de lo que hoy es Bogaris.

P.-¿Cuál es el modelo de negocio de Bogaris?

R.- Por una parte buscamos sectores de valor añadido y por tanto con margen. Cuando los negocios los puede hacer cualquiera se pierde el margen. Por ejemplo, cuando nosotros vendíamos fitosanitarios, nuestra competencia podía ser un señor que conducía un tractor ganando 30 € al día al que de pronto le ofrecían una representación de productos. Este señor dejaba el tractor y con ganar 60€ al día ya se daba por satisfecho pues había doblado su nivel de ingresos. Los márgenes de una actividad en la que es fácil iniciarse, siempre serán pequeños. Nos interesan proyectos más complejos. A veces esa dificultad viene de la complejidad técnica o de la complejidad de gestión, otras del alto requerimiento de inversión, hay que saber convencer a las entidades financieras para que te financien los proyectos.

Buscamos los que llamamos “Proyectos Recurrentes” que son aquellos que precisan de un gran esfuerzo durante un importante número de años, pero que una vez puestos en marcha el proyecto queda “trabajando para ti”. Este esfuerzo es principalmente de gestión, que, además de siempre compleja, es a veces de dudoso éxito, ya que muchas cosas no dependen del ejecutor del proyecto y por tanto implican un riesgo importante. Igualmente requieren de un gran esfuerzo inversor.

También tenemos una fuerte vocación de permanencia en los proyectos. Promovemos parques comerciales que generan rentas a largo plazo, proyectos de energías renovables que viven de la venta de electricidad, o proyectos de plantación de olivos y producción de aceite que viven de la venta de éste último, y que son igualmente a largo plazo. Algunos de ellos los tenemos que vender para pagar los gastos de estructura y la propia financiación del conjunto de proyectos. Salvo estas restricciones, nos quedamos con todos los que podemos.

P.-¿Puede explicar con algún ejemplo a qué se refiere cuando dice que hacen un enorme esfuerzo inversor en proyectos de dudoso éxito?

R.- Puedo poner el ejemplo de un parque eólico que supone una inversión de 30 o 40 millones de euros y que tardas entre 5 y 9 años desde que comienzas a tramitar hasta que puedes ver los aerogeneradores dando vueltas, si las dan. Hay muchísimas razones que pueden obligarte a abandonar el proyecto, por citar algunas, tenemos que conseguir evacuación a la red eléctrica existente, medir las condiciones de viento durante un mínimo de un año para comprobar que tenemos el adecuado, pasar estudios medioambientales exhaustivos que en muchas ocasiones hacen inviable un proyecto tras años de gestión, etc. Si ponemos ahora el ejemplo de un parque

comercial, no solo tenemos que pasar todos los trámites urbanísticos necesarios para conseguir la calificación del suelo, trámites medioambientales, de ordenación del territorio y otros, sino que además hay una ley específica para la implantación de Grandes Superficies que tiene que pasar cada proyecto concreto y que puede ser aprobado o rechazado. Podría citar muchos más ejemplos. Obviamente, tratamos de medir la posibilidad de éxito y, desde luego, casar la inversión para minimizar el riesgo, de manera que tratamos de comprometer la menor inversión posible hasta despejar todas estas dudas.

P.- La idea de patrimonializar les exige un nivel de deuda importante. ¿Podría decirse que son ustedes valientes, en este sentido?

R.- Yo creo que hemos tenido y tenemos una valentía medida. Nosotros tenemos una deuda importante, pero la devolución de la misma está garantizada con la figura del Project Finance, la generación de recursos que cada proyecto genera. ¿Debería yo tener miedo a que dejen de pagarme clientes como Carrefour o MacDonal'd's por citar algunos? Hombre, riesgo por supuesto existe, pero ese riesgo estoy dispuesto a asumirlo. Igual pasa cuando nos financian para comprar una finca en la que plantamos olivos y en el plazo de unos años empezamos a producir aceite. Siempre cabe que la finca produzca algo menos de lo previsto o el precio del aceite sea menor, pero son riesgos medidos.

Nosotros no nos podemos permitir dejar de pagar ni un proyecto, porque entonces perdemos lo conseguido. Nuestro "know-how" es la principal barrera de entrada para otra gente. Y cuando hablo del "know-how" no me refiero únicamente a saber promover un centro comercial o un parque eólico, de lo que obviamente sabemos, sino también conseguir que la banca nos financie los 50 millones de euros necesarios para construirlos. Si dejas de pagar alguno, se cortaría el flujo de financiación.

P.- ¿Cuál considera que ha sido su principal aportación a Bogaris?

R.- Sin duda le diría que rodearme de profesionales mejores que yo. Además, esto es lo que he tratado de transmitir a nuestros ejecutivos; siempre premiaremos a quien busque gente para su equipo mejor que ellos mismos y nunca lo contrario. Esto no lo acepta todo el mundo, ya que normalmente tenemos el miedo de que "el mejor nos quite de en medio", pero yo tengo claro que esa es la mejor manera de crecer. Por supuesto, después de eso hay que ser capaz de delegar, lo que con gente mejor que uno es bastante fácil. En esto me atrevería a decir que hemos triunfado ya que tenemos un equipo inmejorable liderados por el Director General, Manolo Moyano. Me siento profundamente orgulloso de nuestra gente.

En cualquier caso, he tenido la suerte de contar con unos socios magníficos. Sin Gonzalo Melgarejo el proyecto empresarial hubiera quedado posiblemente en una distribuidora de fitosanitarios de mayor o menor éxito; su empuje continuo y su inventiva han sido en todo momento indispensables para acometer cualquiera de los retos asumidos a lo largo de los años. Gonzalo es el socio que cualquiera desearía