

MARIO ALONSO AYALA



(Badajoz, 1960). Licenciado en Ciencias Económicas, Licenciado en Derecho, Censor Jurado de Cuentas. Presidente y socio fundador de Auren. Presidente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Árbitro de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Miembro de la Junta Directiva de la CEOE. Vocal del Consejo Social de la Universidad Complutense de Madrid. Ha publicado numerosos artículos y monografías. Es conferenciante habitual en materias económicas y financieras. Durante los años 80 participó activamente en la movida madrileña con su grupo Mario Tenia y Los Solitarios. En el campo de la literatura ha publicado «Relatos liberados», así como diversos ensayos y artículos en revistas y publicaciones.



LA PRÓXIMA COSECHA

Mi querido Julián:

Me ha dicho tu padre que estás intentando crear una empresa relacionada con el mundo de internet, una de esas a las que ahora llamáis *start up*, o algo así: sabes bien que lo mío nunca fueron los idiomas. Yo ya soy viejo, pero mantengo la misma ilusión de siempre en todo aquel proyecto en el que me implico, e invierto en él idéntico esfuerzo y, de alguna forma, te veo como el continuador natural de ese espíritu familiar. Por eso me he permitido escribirte esta carta en la que quiero relatarte mi primera experiencia como empresario. Son cosas que nunca te he contado, pero que pienso que quizás puedan serte útiles en tu andadura.

No recuerdo el día exacto en que tomé la decisión. Sé que fue en la primavera del 52. Por aquel entonces yo era un mozalbete inseguro pero espabilado que había estudiado en un internado en la capital. Finalizado el colegio tuve que regresar al pueblo, donde mis padres regentaban una taberna. Aunque en varias ocasiones anuncié que que-

ría estudiar una carrera —tenía metida en la cabeza mi vocación por la arquitectura-, mi familia fue tajante. Sólo habían podido afrontar los estudios de mi hermano mayor, de modo que los cuatro que veníamos detrás tendríamos que trabajar. Empecé, pues, ayudando en el negocio familiar. La tasca había tenido su momento tres décadas atrás, pero ahora era un tugurio de mala muerte al que iban algunos parroquianos a tomar un chato. A pesar de mi juventud, de inmediato me di cuenta de que aquello no tenía ningún futuro. Estuve toda la noche sin dormir y por la mañana senté a mis padres junto a la chimenea y les dije que quería hablar con ellos. De la emoción, las palabras me salían atropelladas. «Se me ha ocurrido una idea para transformar la taberna. Tenemos buenos campos de árboles frutales y también una viña abandonada que podríamos sanear. Elaboremos un vino con frutas. Un compañero portugués de la escuela me dijo que en su región se hacía y gustaba mucho». Al oír aquello, mi padre empezó a reír con ganas, tanto que estuvo a punto de caerse de la silla. Mi madre también sonreía, pero con más disimulo porque le daba pena ver mi cara de frustración. «¡Pero hombre, qué idea más absurda! Anda, quítate todos esos pájaros de la cabeza y ponte a trabajar que tenemos que limpiar el local». Por la tarde caminé hasta la casa de don Modesto. Había sido maestro y para mí era la persona más culta del pueblo. Le pregunté por el asunto del vino y me confirmó que añadir fruta era una práctica habitual en muchos lugares del mundo. Cuando le expliqué mi proyecto no se burló, pero tampoco me dio esperanzas. Me dijo que su elaboración sería complicada, que haría falta un buen capital para ponerlo en marcha y que allí no tendría éxito porque no había costumbre. Salí un tanto decepcionado, pero no derrotado. Pensé que a las personas mayores les costaba aceptar ideas rompedoras como la mía, así que no desfallecí ni un ápice.

Lo primero era hacer un plan. Averiguar cómo se hacía vino, decidir qué fruta añadir y en qué proporción, y desde luego encontrar un nombre atractivo. Y empecé la casa por el tejado. Se llamaría *Viruta*. Era una denominación que evocaba su contenido y además sonaba musical, eufónica. *Viruta, viruta, viruta...*: lo repetía una y otra vez y ya imaginaba a la gente haciendo cola en el bar para tomar uno de nuestros vinos. Al amanecer del día siguiente salté de la cama y me dispuse a recorrer las fincas de frutales de la familia, que estaban diseminadas alrededor del pueblo y que conocía desde la niñez. Decidí que lo haríamos con peras, ya que era lo más abundante y estaba seguro de que le daría un sabor atractivo y original. Entonces me dirigí a la biblioteca municipal. El encargado se sorprendió cuando le pedí todos los libros que tuviera sobre enología y viticultura. Encontré una joya titulada *Manual del buen vitivinicultor*. Lo pedí prestado y a partir de ese momento se transformó en mi libro de cabecera. Ahora faltaba lo más difícil, el dinero. Había que comprar maquinaria, barriles, alambiques, cubetas... Y me fui a buscarlo donde más tienen, al banco. Me puse la chaqueta de los domingos, mi mejor camisa y me peiné con raya, que me hacía parecer mayor. Entré en la sucursal del pueblo y solicité hablar con el director. Otra vez me encontré con grandes risotadas. «Pero chaval, si aún no eres mayor de edad, ¿cómo te va prestar dinero un banco? Dile a tu padre que venga y lo hablamos, pero por lo que me cuentas se trata de un negocio de riesgo y le vamos a requerir muchas garantías». Nuevo revolcón a mi ingenuidad, pero mis ánimos seguían intactos. Tenía que encontrar un trabajo y ahorrar lo necesario para iniciar mi empresa. Decidí empezar en el mundo del vino: me serviría para adquirir la experiencia que necesitaba. En la aldea vecina existía una pequeña bodega, propiedad de don Matías, un rico hacendado de la región. Había ido al colegio con su hijo, así que con esas referencias (y con la suerte de que

había una plaza libre porque un mozo acababa de tener un accidente) conseguí el empleo. Me costó un poco convencer a mis padres, pero cuando les dije que iba a tener un sueldo fijo lo aceptaron de buen grado. Por supuesto que a don Matías no le hablé de *Viruta*, tenía miedo de que me copiara la idea. Trabajé de sol a sol, sin descanso, durante todo un año. En la oficina había numerosos libros técnicos que devoraba durante las noches: plantación del viñedo, poda de la vid, uso de fertilizantes, enfermedades y parásitos, la vendimia, selección de la uva, despalillado y estrujado, prensado y fermentación, etcétera. En muchas ocasiones el encargado se sorprendía de mis comentarios cuando me daba instrucciones. «¿Dónde has aprendido todo eso? ¡Este chico es un portento!». Poco a poco me fueron confiando mayor responsabilidad y mi salario aumentó proporcionalmente.

Cuando alcancé la mayoría de edad, que entonces estaba en los veintiún años, el dueño me llamó a su despacho y me propuso nombrarme director de la bodega. Ante su sorpresa lo rechacé. Le dije que quería empezar un negocio por mi cuenta. La confianza que ya nos teníamos, y el ser consciente de que a pesar de mis ahorros aún no tenía suficiente capital, me decidieron a hablarle de *Viruta* y a proponerle que nos hiciéramos socios. Aceptó de inmediato. Iríamos al 50%, él pondría el dinero que faltaba y yo dirigiría el negocio. Fue uno de los días más felices de mi vida. A partir de ese momento el trabajo fue incansable. Las tareas a realizar ocupaban todos los frentes: construcción de la bodega, compra de aperos y barricas, contratación del personal, constitución y puesta en marcha de la sociedad... Yo apenas dormía por la ansiedad de tener todo a punto. En tres años obtuvimos la primera vendimia. El añadido de la fruta resultó ser más complicado de lo que parecía, pero tras muchas pruebas logramos tener un vino con sabor a pera. Ahora sólo faltaba el envasado y el etiquetado. Llegamos a un acuerdo con un proveedor y al fin tuve en mis manos la

primera botella de *Viruta*. Y empezamos a tener cierto éxito. La opinión de los clientes era muy buena, me hicieron entrevistas en varios periódicos, los pedidos iban en aumento. Se cumplía el sueño por el que había peleado durante casi diez años. De la idea inicial de vender vinos en la tabernilla de la familia pasé a ser propietario de una empresa que producía cientos de miles de botellas anuales. Me lancé entonces a ampliar la gama de productos a vinos elaborados con otras frutas: manzana, ciruela, albaricoque. Construimos nuevas bodegas en otras comarcas. *Viruta* se puso de moda como la bebida del verano entre los jóvenes. Hicimos anuncios para la televisión, la prensa y las vallas publicitarias.

En septiembre de 1960 falleció mi socio, don Matías. Para mí fue una noticia muy triste, había sido mi gran maestro y en todos aquellos años jamás habíamos tenido el menor desencuentro. Un mes después recibí una carta de un bufete de abogados que actuaba en nombre de los hijos de don Matías. La tuve que leer varias veces. Me conminaban a que dejáramos de utilizar la marca *Viruta* porque era propiedad de una de las empresas de los herederos. ¿Cómo era posible? En los comienzos del negocio, mi socio me dijo que él se iba a encargar de todo el tema de los registros y yo me despreocupé del asunto. Estaba entonces convencido, y aún hoy lo estoy, de que don Matías no tuvo mala fe, aunque desconozco por qué no lo registró a nombre de la empresa que compartíamos. Intenté hablar con los hijos, pero ni siquiera accedieron a mantener una reunión. Me encontré con una traición inconcebible. Contraté a los mejores abogados del país. Me aconsejaron tratar de negociar un precio por el uso de la marca o desarrollar una nueva, pues de lo contrario la demanda que podríamos recibir sería millonaria. No conseguimos alcanzar un acuerdo y los herederos empezaron a producir *Viruta* en la bodega de su padre. Nuestra empresa no era nada sin el nombre comercial que yo había logrado colocar en primera línea. Además, contrataron a nues-

tro director de producción ofreciéndole unas condiciones imposibles de rechazar. Aquello era el fin. Traté de lanzar una nueva marca, pero nuestros esfuerzos por comunicar que nosotros éramos los creadores del auténtico vino de frutas fueron inútiles. La empresa tuvo que presentar concurso de acreedores y finalmente se liquidó.

Han transcurrido muchos años desde que aconteció todo aquello, y aunque supuso un revés muy serio, es verdad aquello de que el tiempo lo cura todo. Hoy lo veo con la perspectiva de haber logrado crear un grupo empresarial conformado por más de una centena de empresas de numerosos sectores industriales. Aquella primera experiencia me hizo aprender para siempre dos cuestiones fundamentales para los negocios: elige bien a tus compañeros de viaje y nunca dejes cabos sueltos. Sin embargo, la confianza en tus socios y colaboradores resulta fundamental para emprender. El empresario desconfiado se hace temeroso y el miedo paraliza cualquier iniciativa. Cumple siempre tus compromisos y aplica una ética intachable a todo lo que hagas. Si además de todo esto, no escatimas esfuerzos para lograr tus metas, los éxitos vendrán solos. Espero que ya te hayas dado cuenta de que ganar dinero no es el objetivo fundamental para los emprendedores. Lo son la creatividad, la innovación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el estimulante desafío de asumir riesgos. Eso es lo que a mí me ha traído hasta aquí y estoy seguro de que también es tu motivación.

Recibe, querido nieto, el más fuerte de los abrazos.

Tu abuelo.