

# Borges. Gestión de una crisis. Convertir una desgracia en una oportunidad

10



**Antonio Pont Amenós'**  
Presidente del Grupo  
Borges  
 [apa@borges.es](mailto:apa@borges.es)

## Borges. Management of a crisis. To convert a misfortune into a opportunity

Eran las 4 de la madrugada del jueves al viernes de Dolores, el 28 de marzo de 1996. Suena el teléfono. Con mi esposa nos habíamos desplazado para tomar unos días de descanso después del gran ajetreo del Congreso de la Dieta Mediterránea y de una campaña especialmente difícil. Mi hijo al otro lado.

- Papá, no te preocupes. No te asustes.
- ¡Que pasa!
- Nos han incendiado la fábrica de Reus.

La vida de la empresa es riesgo y el riesgo también tiene su gestión. La

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Cada vez es más importante para un directivo el gestionar las crisis que puedan presentarse tanto en el terreno económico como social. El incendio que se produjo en la planta de Reus del Grupo Borges es una experiencia de la que se derivaron muchas lecciones y en la que se tuvieron que tomar muchas decisiones sobre la marcha que implicaron liderazgo, relaciones públicas y gestión de empresa en la que se consiguió convertir una desgracia en una oportunidad.

### EXECUTIVE SUMMARY

It's getting more and more important for an executive to manage the crises that may arrive either in the economic or in the social areas. The fire that took place at Borges Group plant in Reus is an experience which a lot of lessons could be learnt from. Many decisions had to be taken along the operation which meant leadership, public relations and management in which it was possible to convert a disaster into an opportunity.

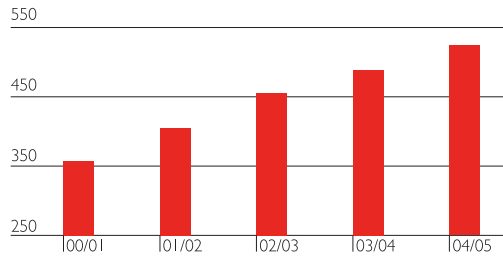
**CÓDIGOS JEL:**  
**M100**



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

**Figura 1**

Cifra de negocios.  
Millones de euros.



gerencia de riesgos contempla la prevención, el control y el estudio de los procesos de fabricación para una adecuada contratación de las pólizas de seguros que proporcionen la máxima cobertura en caso de un siniestro.

Vaya por delante que no la deseo a nadie esta experiencia traumática, pero si que lo que me permito desear a quien pueda encontrarse en una circunstancia parecida es que tenga la entereza de aprovechar el lado positivo que

toda desgracia conlleva, porque no hay duda de que toda desgracia o contratiempo lleva aneja la semilla de una oportunidad.

Es aquello de que no hay mal que por bien no venga.

Dice el famoso proverbio indio que quien tropieza y no cae, adelanta.

Convertir desgracias en oportunidades es una de las lecciones de "management" moderno. Aprender de las dificultades es un arte y me viene a la memoria una frase de este gran empresario emprendedor que fue Luis Carulla cuando dijo que "la mala mar fa la barca forta". Navegar en bonanza no siempre es fácil, pero cuando realmente la cosa es dura es cuando hay mala mar, pero la mala mar hace emerger del patrón de navegación lo mejor de si mismo. Es el mejor banco de pruebas, es el mejor test de la capacidad de saber gestionar.

Cogí el coche y tras seis horas de conducción llegué a la fábrica.

Todas las radios del país (desde Luís del Olmo a Iñaki Gabilondo) estaban dando noticias del siniestro.

Llegamos y vimos un aspecto dantesco.

Consternación.

Al cabo de un tiempo una arritmia me tuvo en la UVI unos días. La adrenalina juega malas pasadas.

Al llegar a Reus a las 10 de la mañana me reuní con mis dos hermanos y mi primo (que somos los cuatro componentes de la tercera generación de Borges) y con los principales colaboradores.

¿Que ha pasado?

¿Alguien ha tenido algún accidente?

¿Cómo está el seguro?.

¿Que hacemos?

¿Que decimos?

Somos una típica empresa familiar catalana muy unida y con gran capacidad de toma de rápidas decisiones.

A Dios gracias, nadie se había lastimado, a pesar de que 9 personas estaban en el interior de la fábrica a las 0,44 horas, cuando lanzaron el artefacto incendiario y a pesar de ser una noche con mucho viento de Mestral, se consiguió gracias a la profesionalidad de los bomberos y del personal limitar los daños a sólo un 40% de la fábrica, preservando intactas las oficinas principales.

Estábamos en medio de la llamada "guerra de la avellana" en la que grupos de extremistas sindicalistas enardecían a las masas para realizar actos de protesta para conseguir notoriedad y titulares de periódicos y así unas veces eran la quema de neumáticos en las carreteras otras el paralizar la Autopista y nuestro nombre había sido coreado en alguna de sus Asambleas. Ya cinco años antes, en otra cíclica crisis anterior, habían venido a quemar neumáticos dañando las puertas de nuestra fábrica.

Pero a pesar de los panfletos, sus llamadas a la radio y a la televisión, al no coger a nadie con las manos en la masa, la policía y la justicia no pudieron identificar a los culpables.

La labor de los 70 bomberos que vinieron en los 21 coches o camiones fue realmente muy eficaz y gracias a su gran esfuerzo, consiguieron sofocar el incendio e impedir que se dañase toda la fábrica y las casas del vecindario.

Teníamos guardia de seguridad permanente que poco más pudieron hacer que llamar rápidamente a la Policía Local y a los Bomberos.

#### PALABRAS CLAVE

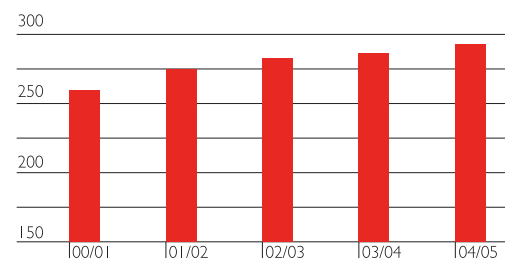
Liderazgo, Relaciones Públicas, Gestión de empresa

#### KEY WORDS

Leadership, Public Relations, Management

**Figura 2**

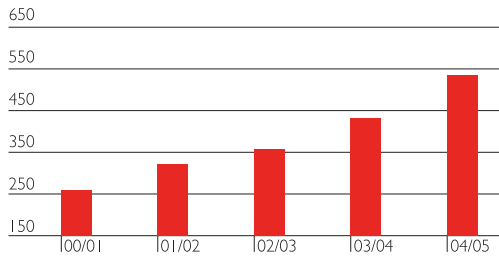
Toneladas comercializadas,  
Miles.



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

**Figura 3**

Total comercio exterior.  
Millones de euros.



En la reunión de los cuatro con los principales colaboradores hicimos de la empresa una primera evaluación.

Era básico no perder la calma. No dejarse llevar por el desánimo. Transmitir tranquilidad.

"Dios aprieta, pero no ahoga".

Respecto al seguro estábamos tranquilos, pues en la empresa y ya inculcado por los miembros de la segunda generación (mi padre y mi tío, en paz descansen) hay una cultura de tenerlo asegurado todo y siempre. Es un tema prioritario.

Hemos considerado siempre los seguros más como un coste imprescindible y no como un mal necesario, y anualmente efectuamos una auditoría de los seguros y su actualización.

Lo teníamos en compañías importantes y serias y a través de un broker de gran prestigio. Chequeamos las pólizas y verificamos que estábamos en orden. No sólo el seguro de mercancías, máquinas y edificios sino también la pérdida de beneficios.

Y aquí quiero hacer un primer paréntesis o pequeña lección. A través de comentarios con otros empresarios, he podido constatar que no todos tienen previsto este importante seguro de la pérdida de beneficios, porque evidentemente ante un siniestro el problema no es sólo recuperar lo quemado, sino poderse compensar de los perjuicios del período de inactividad de la fábrica.

Recomiendo mucho, que no se olviden de asegurar la pérdida de beneficios.

Otros temas requirieron nuestra atención.

¿Que pasaría con nuestros clientes y el suministro de nuestra marca?.

¿Que mensaje dábamos a nuestro personal?.

¿Que decíamos a los medios de comunicación que, insistentemente, requerían nuestros comentarios?.

Nuestra primera decisión fue: No vamos a tirar la toalla. Vamos a seguir elaborando y envasando frutos secos.

Convocamos una rueda de prensa para la una del mediodía y así de una vez concentrábamos a todos los medios de difusión.

Nos acompañó el Gobernador Civil, quien hizo referencia al "caldo de cultivo" que propiciaba la actuación de algún extremista que había dado muestras de imprudencia temeraria

Dimos las gracias a la eficazísima labor de los bomberos, al respaldo que habíamos recibido de todas las Administraciones y a las muestras de simpatía y solidaridad que constantemente recibíamos y sobre todo hicimos especial hincapié en la tremenda colaboración que recibimos de parte de todo el personal, sin fisuras.

Manifestamos nuestra voluntad de seguir y de salvar los puestos de trabajo y nuestra decisión de reconstruir la fábrica lo antes posible.

Una vez reaccionamos del shock, establecimos lo que llamamos Comité de Crisis para elaborar un Plan de Emergencia.

Respecto al seguro decidimos nombrar un perito de prestigio para que defendiese nuestros intereses y nos pudiese asesorar en toda la problemática, y esta es otra recomendación que me permito hacer. Si el siniestro es de una cierta envergadura aparte del perito que sugieren las compañías de seguros, y en este caso eligieron por su parte también un gran profesional, creo es aconsejable nombrar uno propio.

El Plan de Emergencia previó tres etapas.

Una primera, urgente, para solventar el no dejar desabastecida la red de nuestros productos.

Una segunda era el volver a trabajar, aunque provisionalmente, en las instalaciones de Reus.

Y una tercera, la puesta en marcha de la nueva fábrica.



15

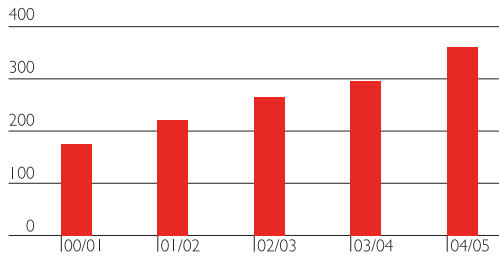
**Figura 4**  
Comercio exterior.  
Millones de euros.



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

**Figura 5**

Ventas exteriores.  
Millones de euros.



Estas tres etapas se planificaron y desarrollaron simultáneamente.

Siempre me acuerdo lo que el Presidente Eisenhower explica en sus memorias que antes del inicio de cada batalla o acción militar ponderaba los pros y los contras de cada una de las alternativas y después del análisis de los escenarios posibles tomaba una decisión que luego llevaba a cabo con determinación y

asumiendo todas las consecuencias.

La táctica del análisis activo para evitar la parálisis del análisis.

Vimos desde el primer momento que debíamos poner toda la carne en el asador, que era una lucha contrarreloj y que nos jugábamos el futuro de la empresa.

Decidimos que mi hermano Ramón, con exitosa experiencia industrial en aceites se involucrase en la reconstrucción y pilotó un equipo con nuestro primo Ton y mi hijo Antonio y todo nuestro equipo técnico. Mi otro hermano José participó en el diseño de las necesidades comerciales.

Se encargó a su vez a nuestro Director Económico Financiero que se responsabilizase de todo lo relacionado con el cobro del seguro.

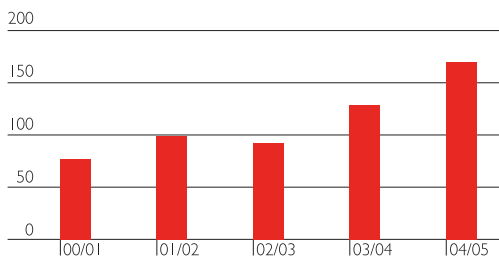
Fueron unos trepidantes días de continua tomas de decisiones. Era una lucha contra el cronómetro.

Un primer dilema fue el de si reconstruíamos la fábrica o no. Nuestro principal asesor nos telefoneó, casualmente desde Hong Kong, planteándonos la opción de tener una fábrica virtual. Es decir, el "outsourcing" o que otros trabajasen a maquila para nosotros y poder haber utilizado la compensación del seguro para invertir en mercado y fortalecimiento de la marca.

Analizamos pros y contras y llegamos a la conclusión que dada la complejidad de los frutos secos que manejábamos, con su corres-

**Figura 6**

Importaciones.  
Millones de euros.



pondiente especialización y la variedad de formatos, es decir nuestra condición de fabricantes de multiproducto y multienvase unido a una vocación de la integración vertical en todas las anillas de la cadena de valor de nuestro proceso hacían aconsejable descartar la alternativa. O sea que decidimos tener una nueva fábrica.

El siniestro que fue uno de los mayores de los últimos tiempos en España, generó una gran corriente de solidaridad.

En primer lugar por parte del personal colaborador. Ya desde el mismísimo momento del incendio se dieron muchos casos de gran entrega y afecto a la empresa. Es algo imborrable y un gran aliento como empresarios para seguir adelante, ya que una empresa no somos sólo los propietarios y los ejecutivos, si no que el principal activo es el capital humano.

Luego la enorme cantidad de muestras de simpatía y ofrecimientos de ayuda desde todas las Autoridades a los amigos, proveedores, clientes e incluso competidores.

Vimos, una vez más, que la humanidad a pesar de la excepción de algunos desalmados, es buena y positiva.

Llamadas personales, desde el President Pujol, José María Aznar, el Ministro de Agricultura Atienza en nombre del Gobierno, y como anécdota recuerdo la frase premonitoria de Leopoldo Calvo-Sotelo:

"No te preocupes, Antonio, piensa que los alemanes en la segunda guerra mundial quedaron planchados, pero eso les permitió hacer unas fábricas mucho más modernas y eficientes, y eso no dudo que os pasará a vosotros".

Recibimos centenares de cartas y fax. Internet registró más de 5.000 entradas. Tuvimos que poner tres telefonistas para atender la avalancha de llamadas. La difusión que le dieron los medios de difusión, fue extraordinaria.

Nos comentó un experto publicitario que la notoriedad que adquirió Borges con el suceso, no se hubiese podido conseguir con una campaña de Relaciones Públicas de muchos centenares de millones de pesetas.

Estábamos a las puertas de Semana Santa que se había previsto que sería de Vacaciones y las primeras decisiones fueron:

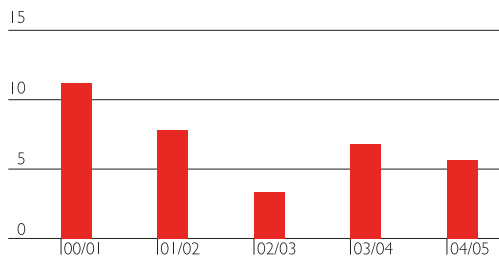
A)- Enviar un mensaje de normalidad a todo el mundo.



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

**Figura 7**

Inversiones.  
Porcentaje.



18

A los clientes que no dejarían de tener suministro de nuestros productos, y qué el ordenador no había sufrido ningún daño. No fuese que alguno se olvidase de pagar alguna factura.

A los proveedores que pensábamos seguir la producción, como fuese.

Y al personal que venían momentos difíciles pero que entre todos saldríamos adelante y que nuestra prioridad era salvar los puestos de trabajo.

B)- Evaluamos donde se podría producir provisionalmente. Seleccionando entre varias ofertas decidimos aceptar el ofrecimiento de un competidor de Madrid y también improvisar un centro de producción en los almacenes de un colaborador de Castellón. Para mantener nuestro standard de calidad, nuestro propio personal se desplazó dispuesto a trabajar lo que fuese necesario y donde fuera posible. Estábamos en emergencia!

Luego se produjeron anécdotas enternecedoras. Al cabo de unos meses y ya consolidada la situación, por incitativa espontánea del personal fletaron unos autobuses y junto con sus cónyuges y familiares se desplazaron para ver donde habían trabajado y dormido y celebrar una comida de camaradería.

El personal nos había hecho llegar el día 1 de abril (cuatro días después del incendio) un Manifiesto del Colectivo de Trabajadores de la Empresa, firmado absolutamente por todos los colaboradores y en el que manifestaban la condena al atentado, el apoyo a la familia y a la empresa y nos alentaban a la reconstrucción y a la pronta recuperación de los puestos de trabajo, manifestando su confianza en que la justicia no dejaría impune un acto de tal magnitud.

No podíamos ser insensibles a una tan magnífica muestra de solidaridad.

C)- Otra decisión. Atendiendo al consejo de nuestro perito, contratamos una multinacional suiza experta en emergencias y salvamentos.

Entre los daños del siniestro quedó parcialmente afectada la sala de elaboración, lo que coloquialmente llamamos la cocina, y como centro neurál-



gico era imprescindible tenerla cuanto antes operativa.

Vinieron 40 personas de varias nacionalidades y especialistas en grandes siniestros y accidentes que estuvieron trabajando durante la Semana Santa (9 días las 24 horas) que junto a 20 colaboradores nuestros, constituyeron un comando operativo de choque para reconstruir paredes, limpiar y restablecer máquinas y motores y reinstalar el suministro de agua, electricidad y vapor que habían quedado totalmente calcinados.

D)- Paralelamente había que realizar las tareas de desescombro.

Para dar una idea del siniestro, se tuvieron que trasladar al Vertedero de Residuos de Vacarises (entre Terrassa y Manresa) en 130 camiones unas 2.000 toneladas de materias calcinadas ya que así lo dispuso la Junta de Residuos y Medio Ambiente.

También se enviaron a otras partes unas 600 toneladas de cascotes de hierro y obra.

E)- Otra decisión fue ya empezar a preocuparnos de la tercera fase. La nueva fábrica. A tal fin se organizaron dos viajes para un comando de cuatro personas para visitar las mejores fábricas de frutos secos del mundo. Hacer una especie de "benchmarking" y esto se completó ya antes de 50 días después de la desgracia.

En el viaje a los Estados Unidos se visitaron las cinco mejores fábricas.

Luego el comando visitó la Feria Interpack de Dusseldorf y las seis mejores fábricas de Europa.

Teníamos ya información actualizada, de primera mano, de lo que había en el mundo.

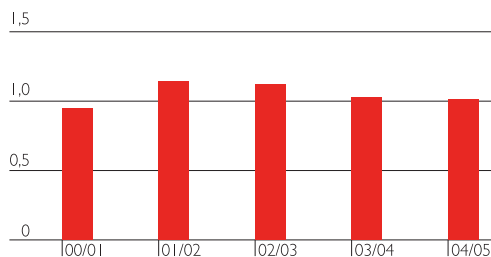
Después de la toma de estas primeras decisiones se planteó el tema.

Nueva Fábrica: Sí, ¿pero dónde?.

*La gestión adecuada  
de una crisis de cierta  
magnitud puede dar  
lugar a un renacimineto  
de la empresa*

19

**Figura 8**  
Empleados,  
Miles.



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

Los trabajos de desescombro habían terminado y había un solar en las antiguas instalaciones.

Mientras tanto habíamos recibido numerosas ofertas. Desde las llamadas personales de dos Presidentes de Comunidades Autónomas, hasta los 23 Ayuntamientos que ofrecieron facilidades para instalarse en su municipio. No es negligible contar con una empresa con unos 280 puestos de trabajo directos y una masa salarial que superaba los 1.000 M. anuales.

Ello nos permitió poder negociar con mejores argumentos con el Ayuntamiento de Reus.

En nuestra decisión de quedarnos finalmente en Reus pesaron diferentes factores:

- El respeto y aprecio al personal que tan magníficamente había respondido y que incluso nos permitió descubrir nuevos valores que se crecieron ante la adversidad.

- El hecho de que se había quemado un 40% de las instalaciones, pero el restante 60% era completamente operativo y además contaba con las oficinas intactas.

- El hecho sentimental de haber empezado casi de cero hacía unos 40 años en Reus y sentirnos identificados con la importancia histórica de esta plaza en los frutos secos.

- La comprensión del Ayuntamiento que, por unanimidad, aceptó nuestras propuestas de recalificación de terrenos con aumento del volumen edificable y reversión de una calle que con anterioridad habíamos cedido.

Modificamos completamente los anteriores planes que teníamos de crecimiento y nos planteamos construir ya una fábrica más moderna, con todos los adelantos tecnológicos y con una mayor capacidad.

Durante doce meses celebramos 21 reuniones del Comité de Emergencia para ir siguiendo la evolución de la reconstrucción y las medidas que sobre la marcha había que ir tomando.

20

*La reconstrucción de la fábrica representó una inversión de 1.500 M de pesetas y sobre todo unas instalaciones más modernas y con mayor productividad, habiendo aumentado la capacidad en un 50%*

Por su parte, la tramitación del siniestro representó el cobro de 2.082 M de pesetas entre daños directos y pérdidas de beneficios, y en ello quiero hacer un comentario.

En las primeras cifras que se barajaron se hablaba de una cuantía mayor, pero en esta cantidad incluía una cantidad importante por almendras deterioradas que se habían perjudicado por efectos del humo que invadió todo el recinto.

Unos laboratorios externos habían indicado que estas almendras y otros frutos secos podían ser inaceptables para el consumo, pero la cuantía del daño nos pareció muy elevada (aumentaba casi 1.000 M de ptas.) y nos pusimos a investigar de que manera se podían salvar estas almendras y observamos que sometiéndolas a un escaldado y posterior repelado se podía solventar el tema.

La reconstrucción de la fábrica representó una inversión de 1.500 M de pesetas y sobre todo unas instalaciones más modernas y con mayor productividad, habiendo aumentado la capacidad en un 50% y con unos ahorros considerables de costo, siendo probablemente la mejor fábrica de frutos secos de Europa.

Comprende una depuradora de aguas residuales y un circuito cerrado de televisión que ojalá lo hubiéramos tenido antes, ya que así hubiéramos podido identificar a los autores del incendio.



Tabla I. **Grandes cifras del grupo Borges**

	00/01 (2000)	01/02 (2001)	02/03 (2002)	03/04 (2003)	04/05 (2003)
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>370</b>	<b>421</b>	<b>471</b>	<b>502</b>	<b>540</b>
Ventas exteriores	195	240	284	315	380
Importaciones	87	108	102	138	180
<b>TOTAL COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>282</b>	<b>349</b>	<b>386</b>	<b>453</b>	<b>560</b>
Inversiones	12,02	8,41	4,12	7,42	6,33
<b>EMPLEADOS</b>	<b>1.020</b>	<b>1.231</b>	<b>1.185</b>	<b>1.089</b>	<b>1.082</b>
Toneladas comercializadas	265.000	280.000	288.000	293.000	298.000

Datos en millones de Euros - 5 Últimas campañas.



## BORGES. GESTIÓN DE UNA CRISIS. CONVERTIR UNA DESGRACIA EN UNA OPORTUNIDAD

Quiero destacar también la buena predisposición de las Autoridades que aprobaron un programa de ayudas que incluía fondos comunitarios del FEOGA.

La nueva fábrica contribuyó también a acelerar el nombramiento de un Consejero Delegado del Grupo con el objetivo de la profesionalización de la gestión y la debida preparación de la transición a la cuarta generación.

Nuestra misión es ser operadores especializados en el origen de los Frutos Secos en tanto en cuanto multiproducto y multienvase elaborando con fábricas "low cost producer" para actuar como transvasador logístico y dar servicio a España y Europa buscando valor añadido a través de volumen. Así la estrategia del Grupo es ser muy eficientes en el aprovisionamiento en origen, contando a su vez con plantaciones de frutos secos en California y Extremadura.

Vivimos una oportunidad histórica y fueron unos meses de trabajo apasionante en los que todo el equipo vibró con una gran entrega, ilusión y trabajo.

Hoy en día, el Grupo Borges es el líder español en exportación de almendras y líder de exportaciones españolas de aceite de oliva envasado (ver tabla 1 y figuras)

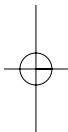
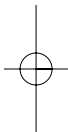
A vía de resumen:

Repasemos las oportunidades. El siniestro representó:

- Un análisis profundo de nuestro negocio y sus perspectivas de futuro que se plasmaron en un plan de acción.
- Fortalecimiento del espíritu de equipo y de grupo.
- Tensionar toda la organización para hacer frente al reto.

Y como resultado:

- Tener posiblemente la mejor planta de elaboración de Frutos Secos de Europa para producir la mejor calidad, mucho antes de lo que habíamos soñado y tuvimos la satisfacción de que el Príncipe Felipe la inaugurase.



Me gustaría recordar los versos de José María Pemán en *El Divino Impaciente*: "No hay virtud más eminente que hacer sencillamente aquello que hay que hacer".

Así pues creo que nosotros también hicimos sencillamente aquello que unos empresarios emprendedores tienen que hacer cuando se enfrentan a un reto tan importante como el que nosotros tuvimos que afrontar.



---

### Notas

1. Autor de contacto: C/Flix 29, 43205 REUS (Tarragona), España.