

40 ANIVERSARIO DE INTERMALTA

Entrevista realizada a Uldarico García García en ocasión del 40 aniversario de la creación de Intermalta, por Carlos Inaraja González.



¿Por qué se fundó Intermalta?

En la década de los setenta la producción de malta en España estaba integrada en la mayoría de las cervecerías (Mahou, San Miguel, El Águila, Damm, El Turia, El Alcázar, Cervezas San Martín, etc...).

El resto de las empresas cerveceras (El Águila Negra, Hijos de Rivera, Cervezas Alhambra, etc..) que no disponían de malterías propias compraban la malta que necesitaban a las cerveceras que sí tenían malterías integradas.

En 1977, algunas de estas malterías estaban al máximo de su producción y comenzaban a equilibrarse la oferta y la demanda. En esta situación nació Intermalta.

¿En qué fecha se constituyó Inter Malta?

La Sociedad Inter Malta S.A. se constituyó el 22 de julio de 1977 en la notaría de D. José Martínez de Artola e Idoy en San Adrián (Navarra), donde está su sede social.

Fue constituida con un capital social de setenta y cinco millones de pesetas y el capital se distribuyó entre tres grupos de accionistas (25.000 acciones por grupo).

- Grupo accionistas navarros:
Promotores de la Sociedad.
- Grupo asturiano: Banco Herrero (propietario de El Águila Negra S.A., empresa cervecera).
- Grupo francés:
 - Francois Adrián. Su actividad principal era ser un *trader* en la venta de malta a través de la Sociedad Intercourtage Bayonne.
 - Inter Malt S.R.L. Fue una Sociedad "comercial" fundada por Maltería Thieffry, Maltería Vandercasteele y Maltería Coop. Agricole Malt, con el fin de exportar malta fabricada en sus correspondientes malterías.

El vendedor de esta Sociedad fue François Adrián (primer presidente de Inter Malta) propietario de Intercourtage Bayonne, Sociedad que realizaba el trabajo de agente comercial de Inter Malta para la exportación.

¿Cuál fue el desarrollo de la Sociedad?

El desarrollo fue meteórico. El fuerte incremento de la producción de cerveza en España (1978 = 18,6 MMHI. 2001 = 27,7 MMHI) junto con el cierre de algunas malterías cerveceras hizo que la capacidad de producción de San Adrián pasara de 18.000 Toneladas en 1979 a las actuales 150.000 Toneladas de la maltería de San Adrián.

En 1990 Intermalta se internacionaliza y en unión con UNICER construye Maltibérica, Sociedad productora de malta situada en Poceirao (Portugal) con una maltería de 40.000 Toneladas de producción anual.

En 1996 en unión con IBERDROLA Cogeneración se funda I.E.S.A, Intermalta Energía S.A., Sociedad propietaria de las plantas de cogeneración de San Adrián y Albacete.

En 1999 la Sociedad compra la maltería Maltamancha en Albacete (60.000 Tm. de producción anual) y el 16 de julio de 2008 se pone en funcionamiento la maltería de Sevilla con una producción de 108.000 Tm/año.

¿Qué pasó con el resto de las malterías existentes en España?

Como todos conocéis, en distintos años las malterías cerveceras existentes se fueron cerrando excepto las malterías del Grupo Damm (Bell-Lloc y Murcia) y la Zaragozana (Zaragoza).

En este periodo también se vendieron las malterías de El Águila (Villaverde y Albacete) a Cargill España (a final de 1989), quien amplía Villaverde y cierra Albacete.

¿Cómo ha evolucionado durante estos cuarenta años la calidad de la malta fabricada por la industria maltera española?

Extraordinariamente, la aparición de los métodos de análisis rápidos de proteínas en recepción, la mejora en las variedades utilizadas y el excelente trabajo desarrollado para la obtención de cebadas con pureza varietal, primero por la Fundación Ibercebadas, después por Malteros de España y actualmente por la Comisión Mixta Cerveceros-Malteros, han hecho que hoy en día la calidad de la malta fabricada sea similar a la producida por otros países europeos (Francia, Alemania, Bélgica, etc..) y que el sector exporte habitualmente del orden del siete por ciento de la capacidad de producción instalada.

¿Tiene Intermalta algún proyecto nuevo de ampliación de capacidad o construcción de alguna maltería nueva?

Sí, en efecto. El Consejo de Administración de Intermalta aprobó recientemente la ampliación de la capacidad de la maltería de Albacete, con una fecha de puesta en marcha de julio de 2019, para alcanzar las 100.000 Toneladas/año de producción.

¿Cuándo te incorporaste a Intermalta?

Me incorporé a Intermalta el 1 de junio de 1978. Fui contratado para dirigir el proyecto de construcción y puesta en marcha de la primera instalación y, francamente, lo acepté con la idea de regresar a Madrid - donde estaba trabajando - al final de la construcción y puesta en marcha.

La vida te lleva por caminos distintos a los que tú tienes previsto y llevo ya treinta y nueve años en la Sociedad.

¿Cuándo fuiste nombrado director general?

Fui nombrado director general al final de 1991. En 1992 Intermalta tenía unas ventas de 25 millones de euros y un Ebitda de 1,7 millones y la facturación del último ejercicio del Grupo (Intermalta, Intermalta

Energía y Maltibérica) fue de 137 millones de euros con un Ebitda de 19.

¿Se puede decir que ha sido una carrera de éxito?

Sin duda, se puede decir que ha sido una carrera exitosa.

¿Qué factores consideras los más importantes para justificar este éxito?

PRIMERO. -

- La propiedad de la empresa

No sé si es un caso único, pero seguro que poco frecuente, que la propiedad de una Sociedad productora de malta tenga en su accionariado al líder del mercado cervecero español, al segundo productor de malta del mundo y a una de las primeras cooperativas del país.

Sin duda este hecho es un gran valor añadido

SEGUNDO. -

- Una política comercial desarrollada por InterMalta desde los inicios, nunca especuladora ni abusiva en precios y siempre transparente. Sin duda esta política ha sido la responsable de la transformación del sector maltero español con la desaparición de la mayoría de los malteros cerveceros.

Se ha ganado la confianza de los clientes importantes y de los menos importantes.

TERCERO. -

- Una política de compra de cebada malta orientada al mantenimiento de proveedores, a los que siempre se les ha transmitido nuestro mejor conocimiento de técnicas de cultivos,

variedades, etc., actuando también con una gran flexibilidad en contratos de compraventa.

CUARTO. -

- Hemos sido capaces de introducir en el personal de la empresa un espíritu proactivo. En varias ocasiones hemos resumido en la frase "*si hay que hacer una cosa, se hace*", poniendo en marcha al personal rápidamente y con entusiasmo, en equipo. También podríamos resumir esta actitud como "*pasión por la malta*".

Mostraré cuatro situaciones significativas:

PRIMERA. - Exportación de 3.000 Toneladas de malta en sacos en el año 1980, año en el que Intermalta no debía de tener más de diez o doce personas y una capacidad de producción de 15.000 Toneladas. Los pedidos no eran abundantes y era necesario hacerlo. Se hizo.

SEGUNDA. - El inicio de la construcción de la ampliación en 1986 el mismo día que fue aprobada por el Consejo de Administración (a propósito ... ¡qué barbaridad! ¡sin licencia de construcción!).

TERCERA. - Respuesta de Intermalta en los años 90 a la desaceleración de la producción de cerveza en España.

Al final del año 90 se había realizado la tercera ampliación de la maltería de San Adrián y no hubo posibilidad de vender las treinta mil toneladas producto de esta ampliación en el mercado nacional.

Con la ayuda de Malteurop y en muy poco tiempo obtuvimos las variedades de cebada necesaria para la exportación significativa y desde el 92 al 98 se exportó el 25 % de la producción total.

CUARTA. - Hay que destacar la situación de escasez de malta allá por el año 2006 cuando, para agravar más la situación, Heineken cerró su maltería de Sevilla e Intermalta firmó un contrato de suministro a largo plazo con el compromiso de construcción de una nueva maltería.

Después de muchas negociaciones obtuvimos de Heineken el alquiler de la maltería que pretendía cerrar; se obtuvo licencia del Ayuntamiento en un tiempo increíblemente corto y el milagro de construir la maltería en un tiempo récord de menos de quince meses.

No faltó malta en el mercado, no se pagaron penalizaciones, y el 16 de julio de 2008 se puso en marcha. De nuevo una vez más lo que había que hacer, se hizo.

Intermalta, durante los trece primeros años de su vida, fue una maltería de tamaño mediano que solo alcanzó la venta de cien mil toneladas por año en 1994.

El número de clientes era considerable y la cantidad total anual por cliente muy inferior a la situación actual (por ejemplo, diez clientes cerveceros compraban en 1992 menos de tres mil toneladas por cliente).

De forma similar, el número de proveedores era muy superior al actual (treinta y cinco para San Adrián en el año 93).

Esta situación nos ayudó mucho a ser humildes, aprender a escuchar a todo proveedor por pequeño que fuera (situación que hoy mantenemos) y no despreciar a ningún cliente, todo lo contrario, atender a todos por igual independientemente de su tamaño.

Esta filosofía y modo de comportarse están en el ADN de Intermalta. Es un gran valor y debe ser mantenido para el futuro.

¿Puedes contar alguna anécdota de tu dilatada vida profesional?

En aquellos años difíciles para obtener créditos bancarios para la financiación de las ampliaciones y circulante, un banco español emitió un serio informe donde demostraba que Intermalta estaba cerca de la suspensión de pagos y quizás fuera verdad, hoy ese banco ha desaparecido e Intermalta no tiene deudas y continúa creciendo.

El director técnico de una cervecería visitó San Adrián y con muy mal humor mostró un análisis de malta con el anagrama de Intermalta en el papel, indicando que *con estos valores cómo su Sociedad iba a comprar malta a Intermalta*. Le tuvimos que explicar que era malta de sus malterías. Esta cervecera fue de los primeros clientes de Intermalta.

Aunque recuerdo muchas más, pero solo citaré una muy interesante.

En 1986 habíamos negociado un contrato de suministro para varios años con un grupo cervecero que ya no existe. Tuvimos las negociaciones finales en Madrid y el presidente del grupo cervecero nos encargó que le enviáramos un borrador del contrato. Ya en el aeropuerto de Madrid comenzamos a preparar el borrador; borrador que fue enviado al presidente a los dos días siguientes por correo postal.

Debió de abrir el sobre su secretaria y el presidente nos llamó diciendo que por favor dirigiéramos la correspondencia de este asunto a su hotel ya que no había tenido tiempo de avisar a su comité ejecutivo.

¿Quieres añadir algún comentario más?

Pues sí. En el marco de este cuarenta aniversario, después de 39 años de trabajo en la empresa y 26 de ellos como director general, he tomado la decisión de mi jubilación voluntaria.

Te quiero comentar, Carlos, que la jubilación es solamente como director general de Intermalta. El Consejo de Administración ha tenido a bien nombrarme consejero de Intermalta y continuaré como presidente de I.E.S.A. y consejero delegado de Maltibérica, además de seguir como presidente de la AETCM.

El próximo 1 de enero, un nuevo director general tomará el relevo en Intermalta.

¿Nos puedes indicar su nombre?

Naturalmente. Es un placer. Se llama Carlos Álvarez y hasta la fecha ha sido director general de Limagrain Ibérica.

¿Te gustaría expresar el agradecimiento a alguna persona que haya ayudado a tu indudable éxito profesional?

Evidentemente, a muchas personas: al Consejo de Administración de Intermalta, al personal de la Sociedad, clientes y proveedores; de forma excepcional destaco un recuerdo cariñoso al ex subdirector general de Intermalta, hoy ya jubilado, por su impecable trayectoria y desempeño de su trabajo durante todos los años que estuvo en la empresa como director financiero y subdirector general y a quien deseo una pronta recuperación de su salud.

Y un agradecimiento especial a Carmen, mi esposa, que ha sabido soportar mi mal genio, mis preocupaciones, mis ansiedades profesionales y puedo asegurar que parte de esta historia de éxito ha sido sin duda suya.

Gracias, Carlos, por la realización de esta entrevista que agradezco profundamente.

