



▶ 25 Septiembre, 2016

> La plantilla no s'ho podia creure. La naviliera havia entrat en fallida tècnica i econòmica. No podia operar. Els 120 treballadors i les seues famílies es veien abocats a un futur imprevisible, més bé fosc. Corria l'any 1998. La companyia deniera Flebasa (transport Dénia/Eivissa), per bancarrota fraudulenta de la seua matriu Isnasa (transport sobre l'Estret de Gibraltar), resultava irrecuperable. Reactivar la seua normalitat requeria d'una ajuda i esforç incommensurables. Totes les portes, institucionals, mercantils, financeres, socials, se'ls tancaven. La reputació i fiabilitat de l'antic armador accionista estaven per terra. No hi havia eixida. O... tot passava per restablir la credibilitat. Crear un nou marc d'actuació. Els treballadors, amb Adolfo Utor al front, mamprendrien l'acció i tractarien d'accedir a la titularitat. Reflotar l'empresa i salvar els llocs de treball era la bandera.

AUTOPISTES SOBRE LA MAR

ADOLFO UTOR
BALEÀRIA

Quan, en 1984, Adolfo Utor, acabat el seu Servei Militar, entra d'administratiu en la naviliera Flebasa, no imaginava que l'amo del bou Avispado causant de la mort de Francisco Rivera, Paquirri, i l'accionista armador de Flebasa eren la mateixa persona. Victoriano Sayalero López. *Self-made-man* que operava en els anys 70-80 amb tot allò que poguera reportar guanys, aprofitant crèdits blanets oficials, inflant desficiadament els preus dels vaixells a construir (amb a qual cosa, per poquet que els donaren, s'alcançaven finançament de sobres, o podien aconseguir un 25% o 30% a fons perdut o com a subvencions encobertes, i així, sense diners, pagar el buc); demanant, a més a més, comissions o «mordidas» als constructors o proveïdors, per benefici personal o de la firma; descapitalitzant empreses i passant-se'n a d'altres; deixant impagats per totes parts... En este context, el destí de Flebasa ja estava escrit. I l'odissea de la seua plantilla, i d'Adolfo Utor en particular, podia pressentir-se. No obstant tot això, Déu, ja se sap, escriu recte sobre renglons torçuts.

En 1990, sis anys després, Adolfo Utor, ja era Director General de la xicoteta naviliera de servei Dénia/Eivissa, amb dos vaixells de transport de passatgers. En temps pretèrits jove idealista o rupturista, després evolucionat a la socialdemocràcia (ostentarà càrrec en el PSPV comarcal), creia en l'esforç i la superació front a tota mena d'avatars del dia a dia. Van obrint noves línies des de Catalunya, Mallorca, Menorca. La competència amb les companyies del balear Abel Matutes era bragada. Tot controlat encara per l'Estat, que vigilava les seues competències i autoritzacions de línies. No paren de créixer, ells. Però el 1996, a conseqüència de problemes amb la competidora Transmediterrànea, forts encontres amb els treballadors, vagues, i distintes vicissituds amb la Justí-



Adolfo Utor



► 25 Septiembre, 2016

cia, Isnasa, la companyia matriu, entra en suspensió de pagaments. Descapitalitzada i totalment desbordada. Prèviament Isnasa (accionista Sayalero) havia venut o transferit quatre bucs a Flebasa (accionista Sayalero), i havia alquilat en contracte a Flebasa el buc-Insígnia Manuel Azaña, del qual no havia pagat ni una sola pesseta al constructor. Sense comentar. No es feia retrets de batejar els bucs amb noms d'il·lustres republicans, com Manuel Azaña i Miguel Hernández, alhora que trepitjava drets o reivindicacions laborals.

Flebasa, irremeiablement, redueix activitats. Els vaixells pertanyen a la matriu, en problemes. S'abandonen totes les línies obertes. Només queda Dènia/Eivissa. A més, l'Administració pública, en la seua responsabilitat, dicta la paràlització del buc Manuel Azaña. Flebasa entra en col·lapse. No hi ha ingressos. És la fi. Vaga patronal, vaga de treballadors, per redreçar la situació, per evitar la des-

parició. Acusacions de frau. L'accionista principal, Sayalero, finalment serà absolt, després de la liquidació d'Isnasa. El descrèdit i els deutes és el que queda per a Flebasa. Tots es miren, no queda res en peu, només els ànims.

Algú els recomana intentar una MBO. De nom incert o difús. O siga, capitalitzar els deutes salarials de tots, també les indemnitzacions per acomiadaments, els subsidis de desocupació, els deutes dels creditors igualment... Estaven posant en marxa una Management Buy Out, és a dir, la transferència de propietat o de les accions cap als directius i treballadors d'una empresa. A través de la creació d'una SAL (Societat Anònima Laboral) amb majoria del capital social dels treballadors, la qual comprarà Flebasa amb pagament diferit de 13 milions d'euros més un 30% de la SAL per a l'antic accionista principal. Sayalero s'hi nega. Hem de dir que tot frega els límits de la llei (hui no seria possible). Tots han d'aportar. Fins i tot Sayalero entra

ELS TREBALLADORS VAN FORMAR UNA SOCIETAT ANÒNIMA LABORAL PER SALVAR L'EMPRESA

en raó. Els pagaments (diferits) s'activen en la nova empresa resultant, Baleària, com un «fondo de comerç», computats com un intangible o sobrevalor de l'empresa. El desfasament patrimonial de Flebasa queda valorat en 282 milions de pessetes. En aquells moments, any 1998, els nous amos eren 26 treballadors, algun creditor, i l'antic accionista Sayalero. Federico Cervera, director financer de Flebasa i hui reputat empresari restaurador de Dènia, havia portat endavant el fort dels processos.

PWC (PriceWaterhouseCoopers) valida els comptes amb el nou «fondo de comerç», cosa que prestigia la nova companyia, Baleària, i el seu nou equip. Es firma la pau amb els competidors (Matutes i Transmediterrànea). Es negocia calendari de pagaments amb Hisenda, Seguritat Social, proveïdors... Igualment s'assumeixen nous sistemes d'informació i tecnològics. Es recupera el buc-Insígnia Manuel Azaña, i es posa en marxa la nova arma, el buc ràpid de les autopistes sobre la mar, el fast ferry Federico García Lorca (iniciava servici el 2001), pressupostat en 42 milions d'euros i finançat per una companyia nord-americana (Caterpillar

amb l'aval dels patrimonis personals, xicotets però de gran importància quant a compromís, dels nous accionistes de Baleària. El risc, per gran, no arribava a ser considerat per ells, després de tant daltabaix passat. Com diuen Adolfo Utor i els seus companys, «igual té morir de tro que d'escopeta». Hem de dir que el Federico García Lorca ha estat el vaixell més rendible de la companyia, i, després de dotze anys, va ser venut amb una plusvàlua de 9 milions d'euros. Baleària, per superar la crisi econòmica dels 90, s'havia incorporat a temps a l'alta velocitat, que reduïa la duració dels trajectes a la mitat. La innovació, que implica reinversió, és el millor camí a l'increment del rendiment. Cosa que no feia l'antic armador accionista, i que Baleària havia après ben prompte.

Així i tot, Sayalero encara els arma un plet, als nous directius, judici que guanyen. Al remat, acaben comprant-li la part, al vell capo, i el nou projecte Baleària queda compost per 10 socis: Utor, 55%; i els altres 9 socis amb al voltant d'un 5% cadascú. Arribats al 2003, este semblava ser l'any, per fi, de la pau i la tranquil·litat. Per prendre forces i créixer. Adquireixen un nou fast ferry, el Ramon Llull. I s'obren noves línies: Barcelona-Ciutat de l'Alcúdia; Algesires-Tànger. Especialitzats en l'alta velocitat (nova compra de dos fast ferries) per al trans-

port de passatgers i automòbils, el transport de càrrega només representa un 30%. L'augment constant del preu del petroli és ara el cavall de batalla. Immersos en la celeritat dels temps, plena de canvis, Adolfo Utor es queda com a accionista solitari de Baleària, i en la carrera cap endavant absorbeix el competidor Matutes. La composició resultant és: Adolfo Utor, 57,5% de les accions; Matutes, 42,5%. Tot i que, aparentment, Matutes ix guanyant, la realitat és que el nou projecte sorgit incorpora intangibles com prestigi, projecció, unió de sinergies, confiança... que reduplicaran l'eficàcia i els beneficis, en un mercat cada colp més competitiu.

Professionalitzada completament la direcció de l'empresa i superats entrebancs amb la competidora Transmediterrànea-Acciona, la carestia del petroli porta ara a una punxant mini-crisi, en el 2008, la qual cosa comportarà necessàriament un ajustament del transport marítim amb la desaparició de moltes navilieres i la convenença de buscar nous mercats. S'expandeixen als Estats Units i les Bahames. El Carib serà el futur, on el transport de dia (d'anada i tornada) no estava assentat; s'in-

corporarà també el concepte "Slow Travel", on el viatge en si és el plaer. No cal dir que la gestió intel·ligent (IBM) de tota l'activitat i processos de venda incrementarà la progressió. I les necessitats d'inversió de forts capitals per a mantindre la competitivitat i guanyar cotes de mercat requeriran de l'endeutament, assegurant així no només el creixement de l'empresa, també el cash flow necessari per al dia a dia, i per a l'obligada amortització financera; atés que els vaixells d'última generació són sempre garantia de productivitat i d'èxit, com igualment d'ús d'energies més netes.

És així com s'arriba a facturar 291 milions d'euros (any 2015), al mateix temps que es projecta i contracta a La-Naval de Biscaia un buc pressupostat en 175 milions d'euros per a 1600 persones i 350 automòbils, amb panells fotovoltaics, dotacions ecoeficients, i propulsat per gas natural líquid. És la inversió anticipada dels guanys futurs. En l'activitat naviliera, creixent al Mediterrani espanyol però fluixa a la resta de l'Estat, no cap l'especulació.

UTOR VA DECIDIR FUSIONAR-SE AMB ELS SEUS COMPETIDORS, ELS MATUTES

Anticipar-se és la clau. Avançar el futur. L'estratègia a llarg temps serà més beneficiosa, tant en l'empresa com en la societat on estem radicats o en la política que la dirigeix: polítics que no estiguen cegats pel curt-termini i l'electoralisme; una ciutat, la seua, Dènia, feta amb visió global per als usuaris i no atomitzada segons interessos sectorials de constructors o navilers o comerciants o hostalers...; una societat en progrés per haver-se assentat les bases d'infraestructures potents i un teixit productiu d'alta competitivitat; ciutadans implicats perquè se senten recompensats.

Des de Dènia i el Montgó s'albira perfectament Eivissa, les Illes, cosa que no els ha impedit alçar la vista més enllà, en un mercat cada colp més internacionalitzat, en una llarga cavalcada, Adolfo Utor i els seus han fet per deixar plasmada la seua acció i la seua veu



Les instal·lacions de Baleària al Port de Dénia.

INFORMACION