

“En Natra, quan parlem d’exportació, parlem del que venem fora d’Europa”

Manuel Moreno presideix el grup valencià Natra, un gegant del cacau que produeix el doble de tota la xocolata que es consumeix a l'estat. Des dels anys cinquanta són, a més, proveïdors oficials de cafeïna de Coca-cola. A la multinacional, però, ni se l'anomena. Qüestió de confidencialitat, diuen.

Quins són els orígens de Natra?
—Natra la van fundar la seixanta anys dos químics i un farmacèutic valencians que volien desenvolupar un principi actiu, la teobromina, que s'obtenia de la closca del cacau. A la matèria primera, que és el cacau, se li llevava la closca i li extreïen la teobromina. Molta gent pensa que l'inici de Natra és la xocolata, però els orígens són els principis actius. El que passa és que, com a conseqüència de l'alta demanda de teobromina, necessitaren importar cada vegada més cacau per utilitzar la matèria primera. Com que, d'aquest cacau, només se n'utilitzava la closca, i quedava dins el gra, un dels farmacèutics va decidir aprofitar-lo per fer pasta de cacau, premsar-lo i obtenir la mantega i la pols de cacau. Així naix Natra.

—D'on prové el nom de Natra?

—Dels molts intents erràtics que els fundadors van fer per aconseguir el seu objectiu, la teobromina, que des del punt de vista molecular és cosina germana de la cafeïna. Portaven centenars d'intents i no desesperaven i cada volta que fallaven deien: “un altra vegada”. I d’“*un atra*”, “*un atra*”... va nàixer Natra.

—Des d'un principi es va posar molt d'interès en la comercialització del producte. Així es va començar a consolidar l'èxit de Natra?

—El context era una societat molt tançada i la demanda nacional i internacional de la teobromina els desbordava i van haver de recórrer a l'exportació.

—Diuen que la grossa els va caure quan una gran firma de productes refrescants els van convertir en els seus proveïdors de referència.

—Al principi, Natra venia teobromina i cafeïna als laboratoris. Però arribà un moment en què van començar a aplicar-se a cosmètics, begudes refrescants... En un moment determinat s'arriba a un acord amb l'empresa de begudes i refrescs i quan Natra és declarada proveïdora oficial es venen fins a 600 tones de cafeïna. Actualment els en venem unes 3.000. Cal dir, però, que en el conjunt del grup, la cafeïna només representa el 16% de la producció.

—Es pot mencionar la important empresa de refrescs?

—Ho tenim prohibit i per acord de confidencialitat no en fem esment.

—Ara mateix, de quantes plantes disposa el grup?

—Natra Cacau té a València una planta especialitzada en productes industrials de cacau; la planta d'Onate (Guipúscoa), especialitzada en barretes de xocolata; la planta de Saint Etien (França), que fa pastilles de xocolata; la planta de Bèlgica, de bombons; tenim Torre Oria, de vins i caves, a Requena; i per últim tenim el 62% de Natraceutical [filial biotecnològica], que té plantes a València, Brasil, Anglaterra i Suïssa.

—Dins del que és el negoci de la xocolata, quina relació mantenen amb els productors?

—El major productor de cacau és Costa d'Ivori. Al principi vam comprar

a comerciants importadors però després vam constituir una societat allí a través de cooperatives, per comprar-los-el directament, amb els estalvis que aconseguíem. Ara hem fet un segon pas per importar el producte més elaborat.

—El 2004 adquireixen l'empresa basca Zahor. Amb quins objectius?

—Natra Cacau s'havia concentrat a aconseguir, a partir de la matèria primera, pasta de cacau i cobertures industrials per vendre a altres empreses. Però d'aquí a convertir-lo en barretes, embolicar-lo i posar-lo en el mercat, era un pas que es volia fer per guanyar valor afegit i acostar-se més al client, controlant tot el procés de producció. I aquest va ser el procés que vam seguir. Amb la compra de Zahor hem aconseguit ser líders en Europa en barretes de xocolata. Després amb la compra d'Excella, una empresa francesa, vam aconseguir fer pastilles i amb la compra de Jacali, de Bèlgica, vam aconseguir fer bombons a àmbit europeu. Som líders a Europa en barretes i el que intentem és ser líders en pastilles i bombons.

—Coincidint amb l'entrada del seu equip directiu en l'empresa, decideixen posar límit a la diversificació de l'empresa. Per què?

—En els anys vuitanta era moda això de diversificar, i l'empresa, que aleshores ja cotitzava en borsa, s'havia diversificat, sense pensar que qui s'havia de diversificar era l'inversor, no l'empresa. El Grup Natra es dedicava des del negoci immobiliari fins a la comercialització de taronges. Aleshores ens vam adonar que de cara a l'inversor no podíem vendre que érem especialistes a fer un munt de coses. Què era el que realment sabíem fer molt bé? El mateix negoci sobre el qual havíem nascut: els principis actius i tot allò relacionat amb la xocolata.

—En aquest punt i final a la diversificació, es desfan de la filial immobiliària, just abans que començara el boom de la construcció. Potser gua-

nyaren en identitat, però van perdre en beneficis...

—L'equip gestor en aquell moment no coneixia bé l'activitat immobiliària. A més, encara que haguérem tingut beneficis, com el que està en borsa no ho té en compte, no s'hauria traslladat aquest valor a l'accionista. En aquest moment, Natra era un empresa que cotitzava en el mercat de valors, molts havien sentit parlar de Natra, però no sabien a què es dedicava. Una volta en la borsa ens vam adonar que el mercat estava molt interessat en empreses de biotecnologia, de principis actius i enfocades a l'alimentació funcional. Va ser aleshores quan vam decidir agrupar totes les seccions en R+D de l'empresa en Natraceutical.

—Què és l'alimentació funcional?

—Es la incorporació de principis actius en els aliments que permeten corregir algun tipus de malaltia o certs paràmetres dins del teu cos. El típic exemple és l'omega3 en la llet.

—Curen o prevenen?

—Prevenen. En cap cas curen. Avui per avui, l'alimentació passa per aquesta alimentació funcional i la prevenció de malalties, mancances o disfuncions.

—I com ha evolucionat el mercat?

—Fruit de la concentració de la distribució i de la desaparició de segones i terceres marques, les principals marques han hagut de buscar productes de valor afegit per fer les seues campanyes publicitàries. Com ho fan? Avui dia és molt difícil que trobes en el mercat una galeta que simplement siga una galeta. O té fibra, o té omega 3, o un altre component que et redueix el colesterol.

—On es concentren les exportacions del Grup Natra?

—És que nosaltres no parlem d'exportació, perquè com que estem en tot Europa... El 30% de les vendes de Natraceutical es fan als Estats Units i la resta a tot Europa. Això sense comptar amb la secció brasilera, que ven directament fora. Quan parlem d'exportació, parlem de quant venem fora d'Europa.

—Natra ha adquirit Zahor, Jacali... però també és cert que Natra constituïria un mos molt dolç per a companyies com Nestlé o Cadbury...

—No crec, perquè ells van més a una marca pròpia i nosaltres anem a una marca de distribució. Pot ser un objectiu en algun moment determinat? Imagine



que el president d'Endesa mai no es va imaginar que li farien una opa. En aquest moment, la liquidesa en el mercat és tan impressionant que qualsevol pot ser opat.

—Estan tranquils en aquest sentit?

—Com que això no és un projecte personal, sinó que estem aquí per guanyar diners i proporcionar valor, estem tranquils. Si llançaren una opa per damunt del preu del mercat, veuríem què passa.

—Sembla que Torre Oria, la seua secció de caves i vins, és l'ovella negra de Grupo Natra, i que té el cartell de "en venda".

—Torre Oria és molt conegut al País Valencià, però no fora. Natra facturarà enguany uns 600 milions d'euros, i Torre Oria, 6. Aleshores, fins a quin punt és important Torre Oria per a nosaltres? Torre Oria segueix la seua dinàmica, s'ha reestructurat, es va posicionant el producte i augmentem les vendes del cava... Anem anant.

—Anem anant, però amb cartell o sense?

—Nosaltres no hem posat el cartell, però mai no dius "no" a res.

—Per quantitat d'inversió en R+D

(el 25% de la plantilla està destinat a laboratoris) constitueixen una rara avis, dins del País Valencià...

—Per destacar en el futur cal invertir en investigació i innovació, tant en els processos com en els productes. Tenim l'avantatge de cotitzar i de saber que el mercat de capitals està aquí per a qualsevol projecte de futur de l'empresa.

—Vostès van entrar en Natra després que els socis fundadors vengueren la seua participació. Al mateix temps, vostè està lligat a la família Lafuente, que també va acabar deslligant-se de Frudesa, l'empresa que havien fundat. És un procés inevitable en l'empresa d'origen familiar?

—Les empreses familiars són complicades. No tot el món té les mateixes circumstàncies, ni és emprenedor ni té capacitat de lideratge. I no sempre les empreses tenen la dimensió que un desitja. Avui dia, el fet d'estar en borsa significa una bona eixida, perquè qui vol pot vendre les seues accions, i qui no, pot mantenir-les. La qüestió és professionalitzar la gestió.

Violeta Tena