



Licenciado en Derecho por ICADE y MBA por el Instituto de Empresa. Tras su paso por el despacho Garrigues y su fase de abogado interno en Cosentino, fue distinguido en los premios 40 under 40 de Iberian Lawyer.

Es especialista en empresa familiar y gobierno corporativo y colabora con diversos foros en la materia. Es conferenciante ocasional en universidades y escuelas de negocio. Es consejero de la SOCIMI TRAJANO. Asimismo, ha tenido un papel activo en la Comunidad y fue miembro del Comité de expertos para el Futuro en Andalucía, Horizonte 2020. Es en la actualidad presidente de la Asociación Mundial de Aglomerados de Piedra y vicepresidente de la patronal en Almería, Asempal.

## Álvaro de la Haza

Vicepresidente ejecutivo y encargado de la Secretaría General y Funciones Corporativas en Cosentino.



## La historia de... COSENTINO

Álvaro de la Haza

**E**n 1973, Cosentino empleaba a 17 personas. Era una típica empresa de mármol que explotaba dos (malas) canteras y tenía una pequeña fábrica en Macael, Almería. Un pueblo de 5.000 habitantes con muchos pequeños negocios familiares; empresarios mineros, duros y valientes, aunque no siempre bien enfocados. Un paisaje dominado por canteras, polvo, sol y fábricas incipientes. Pésimas infraestructuras; para muchos, la esquina del mundo. Un pasado de obras míticas en mármol blanco (Alhambra de Granada, Mezquita de Córdoba) y, hacia delante, todo por hacer y pocos recursos al alcance.

En ese 1973, año convulso por lo demás, los hermanos Cosentino, con un jovencísimo Paco Cosentino (22 años) al frente, tomaban las riendas del negocio que habían alumbrado sus padres. Se trataba —y aún hoy se trata— de crear una gran empresa, apoyada en tres pilares: personas con un ADN especial, innovación e internacionalización. Más de cuarenta años después, con el mismo líder,

después de tanto esfuerzo derramado, seguimos en esta aventura. La historia que les voy a resumir no se entiende sin el talento y visión de los hermanos Cosentino y de una forma de ser muy almeriense: trabajo, audacia y naturalidad. En paralelo, durante estos 40 años, qué decir que no se sepa ya, España y Andalucía despiertan, abordan todos los temas cruciales para su futuro y eso nos va sacudiendo el complejo de inferioridad en áreas como la industrial. Que inventen otros, no; que queremos inventar nosotros.

Tres crisis después y tras muchas aventuras y algunas cicatrices, hoy nuestra empresa factura más de 850 millones de euros al año —90% fuera de España—, emplea a más de 3.500 personas en más de 30 países donde se gestionan activos propios y exporta a unas 90 naciones. Pero sin duda, un mercado destaca sobre los demás: Estados Unidos supuso la gran revolución en este desarrollo y queremos que siga siendo la punta de lanza de Cosentino en las próximas décadas.



Parque industrial de Cosentino

Realmente, creemos que una rara mezcla de humildad y ambición nos ha traído hasta aquí. La capacidad de escuchar y aprender de todos nuestros grupos de interés y la visión de hacer empresa han sido las claves de nuestra historia; historia que sentimos está ahora justo empezando. “Somos curiosos, diligentes, sencillos y sinceros. Queremos construir una gran empresa. Si eres así, te vas a divertir con nosotros”, eso les decimos a los candidatos en las entrevistas de trabajo. Es simplemente lo que sentimos y, como se trata de ir rápido, así se lo contamos. Algunos se asustan un poco, muchos se unen. Catalanes, italianos, asturianos, vascos, ingleses, madrileños... nuestra sede corporativa está libre de prejuicios y pretendidas incompatibilidades culturales.

## 1 *Primeras exportaciones. La llegada a Estados Unidos y el encuentro con un socio local*

**E**sa empresa pequeña que era Cosentino, gracias a la ambición de la familia, lideró el suministro de mármol en la Costa del Sol en la década de los 80. Despegaron con mucha fuerza los mercados de Levante (con enorme mérito de Eduardo Martínez-Cosentino Justo), Madrid y País Vasco. A pesar de este éxito en el mercado nacional, Cosentino decidió que eso no era suficiente y que la empresa no era un medio para que vivieran bien los empresarios, sino que la empresa era un fin en sí misma. Que era el proyecto común al que sirven hombres y

mujeres para ganarse la vida, claro, pero también para generar riqueza y empleo, para crear materiales nuevos y bonitos... Y para dejar una historia a sus hijos. Así que se empezó a innovar y a exportar, con mucha más fe que pericia.

Si uno viaja al pasado, a los pueblos de la España de 1990, puede imaginar lo que significaba salir a exportar para un negocio pequeño. Casi ciencia ficción. Pero se hizo. Primero con unos intrépidos viajes por Asia, en aviones donde los turistas fumaban y jugaban a las cartas... Después, a Estados Unidos y Canadá, de la mano de clientes y pedidos muy modestos... pero toda caminata empieza con un solo paso. Se vivía en ese espíritu de que “como no sabíamos que era imposible, lo hicimos”. Y se hizo gracias a la apuesta industrial de Silestone®, un producto que revolucionaría para siempre las cocinas de todo el mundo. Un producto que las familias han empleado para dejar atrás las cocinas de nuestros abuelos, pequeñas y oscuras. Para crear cocinas que son el corazón de las casas donde se comparten emociones, se invita a los amigos y que nos devuelven a la esencia del hogar humano. Silestone® como sinónimo de encimera de calidad, de cocina moderna, luminosa, colorida... disfrutable. Allí estaba Santiago Alfonso, el padre de la marca Silestone®, para darle sensibilidad comercial a toda esa ambición. Esa forma de vida, marcada por la naturalidad familiar de las casas americanas, eso que llamamos cocina americana, nos daba una pauta clave para entender el futuro de las cocinas y cómo podíamos contribuir nosotros con materiales potentes y atractivos. Y así surgió el empeño por las nuevas formulaciones para lograr nuevos colores, nuevas texturas, nuevas propiedades (como Silestone® antibacterias) para innovar en el mundo de las superficies para el hogar. Hacer las mejores encimeras de cocina del mundo. Ofrecer más de cien colores para que los hogares dejaran el blanco y negro.

Eran esos primeros viajes de dormir muy poco, de compartir habitación y, por supuesto, de volar en turista. En una de tantas misiones que se hacían con una austeridad de ejército, en una simple feria, se conoció a Roberto

Contreras, quien sería nuestro socio para el mercado norteamericano durante 13 exitosos años. Roberto era entonces un hombre muy joven pero Paco Cosentino vio muy pronto en él su talento. Sereno y ambicioso, hábil negociador, cultura latina... así empezó una andadura que llevó de la venta de unas pocas decenas de miles de dólares a los 300 millones que facturó Cosentino USA el año en que pasó íntegramente a manos de los hermanos Cosentino, año 2009. En ese camino, hitos tan memorables como haber sido el primer anunciante español en la TV americana en la final de la Superbowl, o el haber sido reconocido por la Comunidad, siendo que el 6 de marzo es el día de Cosentino en Houston. Anécdotas de todo pelaje, algunas emocionantes como cuando el oficial de aduana, preguntándole a un compañero el motivo del viaje, tras oírle responder que era ejecutivo de una empresa de encimeras de cocina, reconociendo lo que hacíamos exclamó “Silestone!!!”. Ese día nos dimos cuenta de que nuestra presencia en Estados Unidos verdaderamente estaba llegando al gran público, a la gente.

Estados Unidos, el país de los negocios. Un solo idioma para un mercado enorme, seguridad jurídica, mucha velocidad para articular empresas... ya en los primeros años la apuesta fue muy importante. Pero no fue sencillo. Había que desarrollar una cadena de valor que en Europa existía y allí no. No había un tejido de marmolistas y hubo que crearlo con la implantación de fábricas de elaboración propias por todo el país. Muy de la mano de nuestros ejecutivos Ginés Navarro e Isabel Martínez, el negocio comenzó a crecer. Nos llegó la gran oportunidad de las grandes cuentas, los Home Center, entonces una novedad para los españoles. Primero Home Depot®, luego Lowes®, Sears®... clientes que nos permitían y exigían crecer la capacidad fabril de Silestone® en España. Y que nos llevaron a otra gran apuesta: el granito. Así surgió la inversión de Cosentino en Brasil con una fábrica que hoy emplea a más de 250 personas y que tiene una proyección de futuro enorme. Aprovechar la riqueza natural de las canteras brasileñas pero dotando al granito de



Interior de uno de los *showroom* de Cosentino en el mundo.

innovación. Así surgió nuestro Sensa@ un granito con sellado tecnológico que elimina la porosidad y, por tanto, las manchas.

Hasta el año 2004, Estados Unidos y España como grandes mercados que lo copan casi todo. Dos mercados que compartían entonces similitudes importantes: familias consumidoras, buen acceso a la financiación, fuerzas comerciales dinámicas.

## 2 La creación de una red internacional, nuestro mayor activo

La expansión por Estados Unidos generaba unos resultados que fueron reinvertidos en capacidad fabril y en red de distribución. La confianza en que podíamos hacer mucho más, animaba a los socios a seguir apostando por el negocio a todo gas. Se replicaron las fábricas, siempre en Almería. Producir en España para vender en el mundo. Así fueron surgiendo cada una de las filiales que se mantienen en todos los países de la Unión Europea. Mercados muy distintos al norteamericano, con gustos diferentes. Tras la

consolidación de la red en Europa, con más de 20 filiales propias, llegó el desarrollo incipiente en Asia y Oceanía. Hoy Cosentino tiene más de 120 unidades de negocio propias en todo el mundo, desde Vancouver a Brisbane en Australia; desde Rio de Janeiro a Tokio, por nombrar sólo los extremos de nuestra red. La rica diversidad de todos estos mercados, nos llevaba a seguir lanzando nuevas series en Silestone. De igual forma, el deseo de superarnos y de ofrecer siempre algo mejor nos llevó en 2012 a abordar la que fuera mayor inversión industrial del año en España: es el nacimiento de Dekton, una superficie ultracompacta para la decoración interior y exterior de edificios. Tablas de 400 kilos cocidas en hornos cerámicos, desafiando los límites. Un material que reproduce en fábrica lo que la naturaleza conforma en miles de años: un material único por resistencia y flexibilidad decorativa. Tras seis años de investigación y muchos dolores de cabeza conseguimos materializar esta fusión de las industrias del cuarzo, el vidrio y la cerámica. Nuestra ilusión: ver como Dekton transforma las fachadas de todo el mundo para que sea superficies expresivas, inspiradoras, nuevas pieles de arquitectura.

Internacionalización con marcas potentes, esa ha sido siempre la apuesta, como la ha sido la de otros empresarios de nuestro país como los compañeros del Foro de Marcas Renombradas, al que orgullosamente pertenecemos.

## 3 Cosentino One

En 2004 un grupo de ejecutivos movimos cambios clave en áreas como la estrategia, las finanzas o la producción. Irrumpen con fuerza Pilar y Eduardo Cosentino al frente de las operaciones en el negocio. Desde el principio, siempre me pregunté qué desenlace tendría nuestra *joint venture* en Estados Unidos. No era fácil compatibilizar el enorme afecto y admiración que los socios se tenían con las tensiones propias de una relación cliente-proveedor. Pues el tiempo va contestando esas preguntas. En octubre de 2009, nuestro socio le confiesa a nuestro Presidente su deseo de vender. El 30 de diciembre, a medianoche (ya sabemos que estas cosas gustan de apurar los plazos) se firma la operación. A partir de aquí toda la responsabilidad del mercado americano para la familia Cosentino y los ejecutivos de la casa. Es el proyecto de unificación, Cosentino One, somos uno en todo el mundo. Con un importante sacrificio personal, Eduardo Cosentino, con tan sólo 28 años, asume la dirección de la compañía en Norteamérica y la sigue desarrollando con éxito en la actualidad.

Hoy, con Dekton® ya lanzado, con Silestone en su plenitud, con el granito creciendo, Estados Unidos no deja de sorprendernos como país y como mercado. Ya son más de 55 unidades de negocio allí, incluyendo una serie de *showroom* de ciudad, como los de Manhattan y Miami. Así es, Estados Unidos es nuestro motor de crecimiento con 550 millones dólares de facturación y más de 1.000 empleados. No debo pasar por alto nuestra importante apuesta en el país vecino Canadá, con seis unidades de

negocio y claras opciones de crecimiento en los próximos años.

## 4 Hacia el futuro

En Cosentino, todo se mueve rápido, hay aceptación y pasión por el cambio. Una actitud muy americana. La mutación permanente que defendía el clásico Heráclito parece que ha terminado por imponerse en este mundo agitado. Sin embargo, es una forma de ser la que da sentido a todas las aventuras de la empresa. Así es en Cosentino donde lo esencial nunca cambia y defenderemos que así siga. Los valores de una compañía no son palabras bonitas en una presentación de power point. Son la esencia que nos empuja a un puerto o a otro. Nosotros se lo debemos todo a ese ADN: sana ambición, humildad y vocación auténtica por la mejora continua. Y ese ADN es el faro que nos guía a empleados, directivos, colaboradores; eso es lo que no cambia, con lo que algo de razón tenía también el maestro Parménides: todo cambia, sí, pero siempre queda algo. Eso que queda es lo que nos hace reconocibles ante los demás, y más importante todavía, ante nosotros mismos.

Nuestra vocación es seguir conquistando los mercados, especialmente el mejor mercado del mundo, el de Estados Unidos. Deseamos que se den las condiciones que favorezcan eso: buena relación política y comercial entre Washington y Madrid, y el fomento del intercambio de productos que nos enriquece a todos. Desde nuestra querida Fundación Consejo US Spain se defienden estos intereses desde el pragmatismo y la sensatez, pero también desde los valores humanos. Las personas en el centro de la empresa. Su bienestar y desarrollo. Pero las personas al servicio también de un proyecto común que nos exige y engrandece a todos. Con la vocación de que Cosentino siga su aventura internacional y su apuesta por Norteamérica, le agradecemos, de verdad, apreciado lector, su amable atención a esta simple historia de una empresa española.