

UNA HISTORIA DE ÉXITO GRACIAS AL ESFUERZO,
EL EMPEÑO Y LA CAPACIDAD DE RESISTENCIA.
Y MUCHO JAMÓN.

¡VAMOS!

DE 100 A 1.000
MILLONES EN 10 AÑOS

**ENRIQUE
TOMÁS**

Prólogos de David Bisbal y Susanna Griso

DEUSTO

¡Vamos!

De 100 a 1.000 millones en 10 años

ENRIQUE TOMÁS



EDICIONES DEUSTO

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Enrique Tomás, 2024

© del prólogo: David Bisbal, 2024

© del prólogo: Susanna Griso, 2024

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2024

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de la colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: marzo de 2024

Depósito legal: B. 1.636-2024

ISBN: 978-84-234-3691-0

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: CPI Black Print

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo de David Bisbal	9
Prólogo de Susanna Griso	11
Introducción	13

PRIMERA PARTE

De crac...

1. Marzo, 2020	21
2. Abril, 2020	39
3. Mayo, 2020	53
4. Agosto, 2020	69
5. Octubre, 2020	87
6. Marzo, 2021	105
7. Julio, 2021	123

SEGUNDA PARTE

... a crack

8. Agosto, 2021: forjando nuevos vínculos	133
9. Diciembre, 2021: cerrando el círculo	143
10. Enero, 2022: subida de salarios	151

11. Febrero, 2022: un Comité de Dirección histórico	159
12. Abril, 2022: la agradable sensación de «haber llegado»	165
13. Mayo-junio, 2022: celebrando la vida	171
14. Julio-agosto, 2022: sobre el verdadero éxito	181
15. Noviembre, 2022: recogiendo los frutos	189
16. Diciembre, 2022: promoviendo el equilibrio social.	199
17. Enero, 2023: sigue la apuesta por los aeropuertos	207
18. Febrero, 2023: dar energía para recibir energía	211
19. Marzo, 2023: vuelve a salir el sol	217
Epílogo.	227
<i>Bonus Track</i> . El reto	231

Marzo, 2020

No podía imaginar, ni de lejos, la que se nos venía encima. A todos: a mi familia, a mi gente, a mi país y al mundo entero. Estábamos a punto de entrar en una pesadilla y ni siquiera sospechábamos cómo iban a cambiar nuestras vidas.

Aquel mes de marzo de 2020 me pilló en pleno frenesí de actividad, viajando sin parar de una punta a la otra del mundo. La compañía estaba en plena expansión, tanto en España como a nivel internacional, y era consciente de que debía aprovechar la oportunidad. Tenía una visión para mi empresa muy clara y un plan muy ambicioso, y estaba decidido a hacerlos realidad.

En febrero había viajado con Eli, mi mujer, a Japón, donde fui a conocer a un operador local interesado en adquirir nuestro máster y abrir varios locales con nuestra marca en su país. Como es lógico, antes de tomar una decisión quería conocerlo y verlo en su entorno. Soy muy de intuiciones, de mirar a la cara a la gente y ver si son de fiar o no. Puedo equivocarme, pero la mayoría de las veces acierto.

Por su parte, Eli quería informarse sobre nuevas líneas de tratamientos faciales, un campo en el que Japón es una potencia mundial. Estaba estudiando cómo ampliar su negocio de estética e internacionalizarlo. Estábamos los dos en plena expansión y con proyectos de crecimiento para nuestros negocios. Era un momento de mucho trabajo, pero también de aspiraciones, de sueños, de ganas de crecer.

Durante el viaje a Japón vimos gente con mascarilla por las calles, en las tiendas, en el aeropuerto, etcétera, pero no hicimos mucho caso, ya que hacía tiempo que veíamos esas imágenes en los medios de comunicación. Los asiáticos, a diferencia del resto del mundo, tenían ya la costumbre de llevar mascarilla a menudo para no contagiarse, contagiarse o sufrir los efectos negativos de la contaminación. Es cierto que en aquel momento ya se hablaba de un nuevo virus que parecía peligroso, pero era algo todavía lejano, que no iba con nosotros, algo que sólo afectaba a algunas ciudades chinas, ni siquiera a las más conocidas. En Japón no vimos ninguna señal de alarma, así que hicimos vida normal. Trabajábamos durante el día, cada uno en sus temas, y nos encontrábamos por la noche para cenar juntos.

Así discurrió aquel viaje, con aparente normalidad.

Poco después, a principios de marzo, viajé a Estados Unidos con mi hijo Albert para inaugurar un restaurante en Dallas con la enseña Enrique Tomás y validar unos locales en Miami, donde planeábamos abrir otro restaurante con nuestros socios de allí. Antes del vuelo ya habíamos escuchado la noticia de los primeros contagios en Italia, pero todavía no había ningún tipo de restricción, ni siquiera se nos pasaba por la cabeza que pudiera haberla.

Las primeras señales de alarma nos llegaron el lunes 9 de marzo. No se me olvidará en la vida lo que pasó ese día. Estábamos alojados en Houston, en casa de nuestros socios, desde donde teníamos previsto ir a Dallas para inaugurar el nuevo restaurante (las dos ciudades están en el estado de Texas, separadas por una distancia de hora y media, más o menos). Si no contábamos el de Puerto Rico, aquél era nuestro primer restaurante en Estados Unidos, así que estaba emocionado.

Nos levantamos, miré el WhatsApp y leí una buena noticia: se había vendido a buen precio una furgoneta-oficina que tenía a la venta en Barcelona y de la que quería deshacerme porque no la usaba, y porque tenerla parada me suponía un gasto. Animado, desayuné y me conecté al servidor de mi empresa para echarles un vistazo a las ventas, algo que hago al menos una vez por semana. En un Excel tengo resumidos los principales indicadores de la marcha de la empresa, entre ellos el que más me importa: el crecimiento orgánico, es decir, la comparativa de las ventas de esa semana con la misma semana del año anterior. Así, de una ojeada y en un solo documento tengo una especie de cuadro de mandos y puedo ver cómo vamos.

Fue entonces cuando me di cuenta de que algo grave estaba pasando: el Excel, habitualmente en verde, ise había teñido completamente de rojo! En prácticamente todas nuestras tiendas, la semana anterior había sido desastrosa, se había vendido menos que un año antes. Algo completamente insólito, porque llevaba mucho tiempo creciendo sin parar de un año a otro. ¿Qué estaba pasando?

Lo primero que pensé es que era un error. Pero hablé con

mi gente de Badalona y me dijeron que no, que las cifras eran aquéllas. Entonces empecé realmente a preocuparme. A mi inquietud contribuyeron las primeras noticias que hablaban de que los gobiernos de muchos países, entre ellos España, estaban estudiando tomar medidas radicales para evitar contagios, como el cierre de fronteras. Mi preocupación no era sólo porque mi hijo Albert y yo estábamos en Estados Unidos y no sabíamos si íbamos a poder volver a España, sino porque la limitación de movimientos entre países o dentro del país podía afectar gravemente a nuestro negocio.

A eso había que añadir otro tema: como tenía previsto crecer mucho en los siguientes años, acababa de hacer la compra más grande de jamones de toda la historia de mi empresa. Con mi jefe de Compras, Mati, habíamos decidido comprar como nunca antes.

¿Por qué justo en aquel momento del año? Pues porque a principios de marzo es cuando termina la montanera y se cierra la venta de los jamones ibéricos de bellota. A partir de esa fecha —más o menos, porque el cambio climático también está modificando esto—, ya no quedan bellotas y los cerdos que no hayan engordado al menos el 50 por ciento de su peso en libertad no se consideran de bellota. Ese momento es clave para hacerse con el mayor número posible de jamones de gran calidad, esos que, cuando estén curados, se podrán vender como jamón ibérico de bellota.

Explicado de forma sencilla: los jamones que vendo hoy los compré hace tres años, y los que venderé dentro de tres años los tengo que comprar hoy. Como había previsto crecer mucho en los años siguientes, en aquel momento tenía que hacerme con el mayor número posible de jamones para

asegurarme de que tendría producto suficiente para afrontar el crecimiento.

El caso es que acababa de comprometerme con más de un centenar de ganaderos y curadores a una compra como nunca antes había hecho. Algunos de mi equipo directivo incluso se asustaron un poco, pensaron que se me había ido la cabeza, pero les dije que lo tenía todo controlado. Y era cierto, pues llevo muchos años en el negocio y sé lo que hay que hacer. Pero, por supuesto, lo que no tenía controlado era la posibilidad de que apareciera una pandemia mundial y de que los gobiernos de la mayor parte de los países del mundo nos confinaran en nuestras casas.

El 10 de marzo viajamos a Miami. Estábamos muy atentos a las noticias, sobre todo a las que llegaban de España. Le pregunté a Albert, que estaba en contacto permanente con su mujer Amanda, cómo lo veía: «Papá, esto es algo gordo», me dijo. Mis socios le quitaban importancia. Cuando visitamos el local de Miami donde estábamos pensando abrir el restaurante, se dieron cuenta de mis dudas y me insistieron para que siguiéramos adelante con el proyecto. «Miami es la llave de Estados Unidos y de Suramérica», me dijeron. El alquiler del local era muy alto y la situación era de mucha incertidumbre, pero nunca me he echado atrás cuando se trata de cumplir mis sueños, sobre todo el de poner nombre al jamón en el mundo. Así que tomé la decisión de seguir. «Pues nada, vamos, vamos», les dije.

Sólo cuatro días después, el 14 de marzo a las ocho de la tarde, Pedro Sánchez comunicó a todos los españoles que

su gobierno había decretado un confinamiento domiciliario sin precedentes de dos semanas para evitar en lo posible la expansión de aquel virus tan contagioso cuyo nombre ya empezaba a resultarnos familiar: coronavirus COVID-19.

Ahí se para todo. Se para España y se para el mundo. El martes siguiente tenía previsto un viaje con Lluís Prats para impulsar un proyecto que se llama «Glamurós, el mejor jamón del mundo». El domingo 15 lo llamé y le pregunté: «Pero ¿vamos o no vamos?». Teníamos los billetes y todo preparado. Era tal la incredulidad ante la situación que todavía dudábamos sobre qué hacer. Al final decidimos no ir, claro.

Al día siguiente, lunes 16, organicé el primer gabinete de crisis en la empresa. Optimista como soy, recuerdo que les dije: «Esto no puede durar más de dos semanas. España no se lo puede permitir». Ni qué decir tiene que no me voy a ganar la vida como pitoniso. Pero ni yo ni ninguno de los que estábamos en aquel gabinete. Y si alguien dice que se lo veía venir, miente.

Creamos, por tanto, aquel primer comité de crisis sin saber que estábamos enfrentándonos al período más incierto que habíamos vivido hasta entonces todas las generaciones que convivíamos en aquel momento. Mi primera acción fue tratar de tranquilizar al personal, cosa nada fácil, porque la mayoría estaba en sus casas y recibiendo informaciones apocalípticas por todas partes.

El inicio del confinamiento coincidió, además, con el traslado de nuestras instalaciones a una nueva sede en la que habíamos invertido varios millones de euros. No estaba lejos de la anterior, pues no quise irme de Badalona —aun-

que me ofrecieron terrenos en muchos otros sitios—. La cuestión es que justo entonces estábamos dejando las tres naves que teníamos alquiladas en la calle Occitània para irnos a un espacio más moderno y con muchos más metros cuadrados en Montigalà a fin de asumir el crecimiento tan grande que estábamos teniendo y que preveíamos tener en los siguientes años. Debíamos haber hecho el traslado antes, pero ya se sabe: las obras siempre se retrasan.

En previsión del cambio habíamos preparado sobres de jamón loncheado como locos en los meses anteriores, pues mientras trasladábamos la maquinaria y los jamones a la sede nueva no podríamos producir. De modo que nos juntamos con mucho producto al que, además, no podíamos dar salida porque las tiendas y los restaurantes estaban cerrados. Las únicas que se mantuvieron abiertas fueron las de las terminales T4 y T4S del aeropuerto de Madrid, como explicaré más adelante. Y menos mal, porque eso fue en parte lo que nos salvó. En este punto, no puedo por menos que acordarme de Pedro («Pedrito»), Marilyn y sus equipos. Yo los visualizaba cada noche con el *Resistiré*. La empresa tiene una deuda con ellos de por vida.

El caso es que teníamos la mayor producción de sobres de jamón loncheado de nuestra historia en los almacenes y no podíamos venderlos porque las tiendas estaban cerradas. Además, el retraso en las obras de la nueva sede, unido a la incertidumbre de la pandemia, hizo que se echaran atrás unos interesados en quedarse las naves antiguas, con lo que perdimos además el dinero que habíamos acordado para el

traspaso. Y, para colmo, me había comprometido a comprar una cantidad insólita de jamón ibérico a más de un centenar de productores españoles, un compromiso del que no me podía desdecir. O sea, una situación de locos.

Sin saber muy bien qué hacer, decidí que al menos aprovecharía el tiempo para hacer el traslado a la nueva sede con todos los empleados disponibles. Como nuestra empresa pertenecía al sector de la alimentación, considerado de primera necesidad, al menos nos dejaban ir a trabajar. Pero como no había mucho que hacer, se daban situaciones surrealistas como tener a directivos con un sueldo de seis cifras descargando jamones de un camión y colgándolos en una nave. Al menos nos servía para mantenernos activos y ahuyentar los miedos de estar en casa dándole vueltas a la cabeza y sin saber qué iba a pasar.

Los únicos locales que se mantuvieron abiertos, aunque con miedo por parte de los empleados, fueron los dos del aeropuerto de Madrid. Por aquel entonces todavía había viajeros que regresaban a España o viajaban de vuelta a sus países, así que las autoridades nos permitieron abrir. Una anécdota: cuando ya pasó todo, la exministra y exvicepresidenta segunda del Congreso de los Diputados, Ana Pastor, me dijo un día: «En el Congreso de los Diputados sabíamos que el único lugar de Madrid donde podíamos comernos un bocadillo de jamón o tomar una cerveza era en tus locales en el aeropuerto». Algunos diputados tenían que viajar a Madrid para las comisiones especiales que se celebraban en aquella época y paraban a comer algo en nuestras barras, que eran prácticamente las únicas que permanecían abiertas.

Cuando pasaron los primeros catorce días del confinamiento, el gobierno lo amplió, como ya es sabido. A mi mujer, que tenía su centro de estética, le dejaron abrir porque se consideraba que los servicios que prestaba eran una actividad esencial. Pero de haber podido, se habría quedado en casa, porque después de unos años trabajando a tope para levantar su negocio, con mucho estrés y mucha dedicación, aquellas dos primeras semanas de confinamiento pudo bajar el ritmo y disfrutar de estar en casa con Eric, nuestro hijo, que en aquel momento tenía cuatro años. Recuerdo que lloró cuando la obligaron a cerrar y volvió a llorar cuando le dejaron abrir porque estaba más a gusto que nunca en casa. Para la convivencia familiar, aquél fue un momento muy bonito, seguramente la mejor etapa como pareja y como familia. Aunque yo trabajaba todos los días, no tenía viajes ni reuniones, así que volvía temprano a casa y pasábamos mucho tiempo juntos. Incluso iba a comer a casa muchos días, porque los restaurantes todavía no estaban abiertos, y ya me quedaba. Mi principal ocupación era coordinar el traslado desde la sede antigua a la nueva, las dos en Badalona, o sea, a poca distancia del piso donde vivíamos. Y eso, para alguien como yo acostumbrado a estar en mil frentes al mismo tiempo, era una tarea bastante sencilla. Así que pasaba mucho tiempo en el piso de Badalona. Nuestro hijo parecía encantado de estar todo el día con sus padres. A las ocho salía al balcón a cantar *Resistiré* y luego bañera, cena y a la cama.

Una de las cosas que hicimos durante aquellas primeras semanas fue crear planes de crisis. Hacía uno y al cabo de nada ya no servía. Teníamos plan A, plan B, plan B2, plan

X... Y ninguno terminaba de funcionar, porque la situación era tan excepcional que nosotros no controlábamos nada.

Al cabo de poco nos dejaron abrir las tiendas, pero cuando lo analizamos nos dimos cuenta de que no tenía sentido. A mi mujer sí le valía la pena, pues tenía una clientela de estética muy fiel que necesitaba de sus servicios, pero el tipo de negocio que habíamos creado en Enrique Tomás no funcionaba en aquellas circunstancias. En nuestros locales, los clientes compraban si venían a tomar algo o tomaban algo si venían a comprar. Pero como sólo estaba permitida la venta, no el consumo en el local, era muy improbable que vinieran sólo a comprar jamón. Eso ya podían hacerlo cuando iban a comprar al supermercado. Además, la gente estaba bastante asustada y no parecía muy predisposta a comprar un producto que se considera más de disfrute que de primera necesidad. En lugar de ir a varios establecimientos, intentaban visitar sólo los imprescindibles y durante el mínimo tiempo posible para reducir las posibilidades de contagiarse.

En medio de aquella pesadilla, en la que nadie sabía por dónde tirar, fue duro darse cuenta de que no éramos un destino preferente para la gente y que, en consecuencia, teníamos que seguir cerrados. Podíamos abrir, pero no nos valía la pena. Fue entonces cuando empezamos a buscar todas las ayudas posibles. En Estados Unidos no tuvimos problemas, pues nuestros socios de allí hicieron gestiones y el gobierno asumió el alquiler y los gastos mínimos durante todo el confinamiento; en Gran Bretaña, en cambio, ni una sola ayuda, como tampoco en Francia, y mucho menos en países iberoamericanos donde teníamos socios como Perú o

Argentina. En España hubo al menos algunas ayudas, las suficientes para seguir. Quizás no sea el sitio donde mejor se hizo, pero tuvimos los ERTE y los préstamos ICO, que permitieron a muchas pymes sobrevivir.

En medio de aquella incertidumbre, de los cientos de noticias contradictorias y confusas que nos llegaban a diario, mi única idea era seguir adelante como fuera. Me repetía cada día «¡vamos, vamos, vamos!» como si fuera una especie de grito de guerra, igual que Arantxa Sánchez Vicario en sus míticas finales de Roland Garros o su hermano Emilio o, más recientemente, Rafa Nadal en sus momentos de dificultad sobre la pista. Como buen aficionado al tenis que soy, aquel grito de ánimo se me quedó grabado y me lo repetía a todas horas. Y yo tampoco iba a rendirme.

Pero lo más duro, dentro de la incertidumbre de no saber cuánto duraría aquello, fue escuchar cada día las cifras de personas fallecidas y hablar con amigos y conocidos que habían perdido a un ser querido y no habían podido despedirlo. No hay que olvidar que en aquellos momentos estaban prohibidos los funerales, así que las personas que perdían a un ser querido no podían despedirlo en condiciones.

Dentro de la desgracia, di gracias a Dios porque mi madre nos había dejado en noviembre de 2019, cuatro meses antes del inicio de la pandemia, y no había tenido que vivir aquello. Falleció con noventa y tres años rodeada de los suyos. Sus once hijos la pudimos atender y acompañar en todo momento, pudimos velar su cuerpo y despedirla. Quiero imaginar que nos dejó en paz, sintiéndose arropada por toda su familia.

1966-1978

Amparo, mi madre, me dio a luz en 1966 en la Clínica del Carme de Badalona. Antes de traerme al mundo había hecho lo propio con mis diez hermanos, siguiendo un ritmo bastante constante de un parto cada dieciocho meses. Después de mí ya no tuvo más hijos, por lo que quedé como el menor de una familia más que numerosa. Dicen que los pequeños suelen ser los más sociables y seguros de sí mismos, y debe ser verdad, porque si alguna habilidad he desarrollado a lo largo de mi vida es la de relacionarme con facilidad con personas de todo tipo.

Al principio, sin embargo, fui un niño bastante tímido e introvertido. Observaba mucho y hablaba poco, supongo que tratando de aprender y de encontrar mi sitio en la familia, en el barrio y el mundo. Mi madre, pobre mujer, hacía lo que podía con tanta prole. No recuerdo que estuviera especialmente por mí, pero ¿cómo iba a estarlo si tenía que alimentar, vestir y sacar adelante a un equipo de fútbol entero? Bastante hacía con lo que hacía. A día de hoy, más de tres años después de su fallecimiento, sigo teniendo una foto en la mesa de mi escritorio en la que estamos ella y yo juntos. Es una forma de tenerla siempre presente y de recordarme de dónde vengo, otro «anclaje», como el del gresite o el de la bala, para no perder las referencias. Para recordarme que soy hijo de dos personas humildes y trabajadoras que lo dieron todo por su familia, algo que yo también procuro hacer, siguiendo su ejemplo. Porque con el tiempo y después de ser padre y vivir mil y una vicisitudes, puedo entenderlos mejor. Puedo entender, por ejemplo, el sacrificio y a la vez la ilusión

que debió suponer para ellos dejar Orihuela, en la provincia de Alicante, a finales de los años cincuenta. Como tantos emigrantes de aquellos años, cuando llegaron a Barcelona buscaron trabajo de lo que buenamente pudieron. Mi padre, Julio, trabajó primero en una fábrica textil, una industria boyante en aquellos momentos en Cataluña. Cuando tuvieron a mis tres hermanos mayores vieron que el salario no daba para tanto y montaron un primer negocio, en concreto una lechería.

Vivíamos en el barrio de La Salut de Badalona, en un piso en la calle Ramiro Ledesma —hoy Federico García Lorca— de 55 metros cuadrados y tres habitaciones. Todo bien salvo por el hecho de que allí convivíamos como podíamos... ¡Catorce personas! Mis padres, sus once hijos y la abuela. Era, como siempre digo, un piso con vistas al futuro, pues eran las únicas vistas que tenía si exceptuamos la ventana que se abría a una galería trasera, donde los vecinos del bloque tendían la ropa. Uno de mis primeros recuerdos de infancia es justamente aquella vista de los tendederos y la impresión que tuve en un determinado momento de tener un millón de pantalones. Supongo que ahí nacieron mis sueños y ambiciones, las ganas de salir de allí y hacer algo importante.

Dicen que uno siempre es del lugar donde creció, y en mi caso es verdad. Sigo considerándome un chico de barrio, concretamente del barrio de La Salut de Badalona, que para quien no la conozca es una ciudad cercana a Barcelona en la que en los años setenta nos mezclábamos los hijos de inmigrantes con los BTV, o sea, los *Badalonins de tota la vida*. Nunca olvido de dónde vengo: de aquel piso humilde en el

que nos apelonábamos catorce personas, de aquella calle del barrio de La Salut y de aquel entorno que era mezcla de orígenes y culturas. Cuando me preguntan de dónde soy siempre digo que primero soy de mi calle, después del barrio, después de Badalona y finalmente catalán, español, europeo y ciudadano del mundo. Y no lo digo por quedar bien, sino porque lo siento así.

Volviendo a mi familia, aquella lechería que montó mi padre Julio derivó con los años en un colmado, una de esas tiendas de comestibles de la época en las que había un poco de todo. Fue el inicio del emprendimiento en casa, no tanto por vocación como por necesidad. Allí trabajaron, con más o menos ganas, todos mis hermanos, pues en la familia se entendía y aceptaba que aquella tienda era la que nos daba de comer a todos. Yo, cuando me llegó el momento, también lo hice. Y ese momento llegó bastante pronto. Con sólo ocho años empecé a echar una mano en la tienda haciendo pequeñas tareas los sábados, que era cuando más trabajo había. De hecho, el sábado era el día clave, pues se hacía la mitad de la caja de toda la semana. En aquella época la gente cobraba el salario por semanas. El hombre cobraba el viernes y la mujer iba a comprar al mercado el sábado. Era lo habitual.

Mi padre me dijo que debía echar una mano. Tenía, como digo, sólo ocho años, pero no era explotación infantil ni nada por el estilo, era algo normal en la época. Muchos de mis amigos hacían lo mismo. Recuerdo, por ejemplo, a Isidro. Su padre era peluquero y él empezó a ir desde muy pequeño a la peluquería los sábados a echar una mano. Y otros también hacían algo parecido. El caso es que así fue

como empecé a vivir el ambiente del mercado, el trato con los clientes, los madrugones para poner a punto la tienda y tener el género bien expuesto, etcétera. Empecé a vivir lo que era ser un tendero, que en realidad es lo que sigo siendo, aunque ahora tenga más de un centenar de tiendas repartidas por medio mundo.

A los doce empecé a trabajar de lunes a sábado. No dejé la escuela, de hecho soy el único de los once hermanos que acabó la Educación General Básica, la EGB, pero empecé a dedicar cada vez más horas al negocio familiar. Me gustaba y veía que por aquel camino podía aprender más que estudiando y ganar dinero y convertirme en quien yo quería ser. Además, a nadie parecía importarle si me iba bien o mal en el colegio. Supongo que fue entonces cuando empecé a construirme un caparazón que fue la base de mi exagerada independencia.

Mis hermanos mayores empezaban a emanciparse y abrir sus propios negocios: Amparo, la mayor, una carnicería; Julia, la segunda, una tocinería, al igual que el primer varón, José Manuel; Angelita, un comercio de pesca salada; Juani, también una tocinería... Así que nuestro padre nos intentó convencer a los más jóvenes de que siguiéramos su estela y nos dedicáramos a la tienda. Los fines de semana, además, empezamos a hacer pollos *a l'ast* (pollos asados en espetón giratorio) en una tienda que compró mi padre y que tenía mucho espacio, por lo que yo trabajaba prácticamente toda la semana. Había días en que hacía de todo: abrir el colmado, atender, deshuesar, cerrar y quedarme a limpiar a última hora. Tenía la fuerza de la ambición, que todavía hoy me acompaña, aunque ya de una manera más

consciente y con la vista puesta en dar un paso al lado algún día, pues afortunadamente he conseguido lo que quería y tengo el relevo de mis hijos, Núria, que lo combina con sus propios proyectos, y Albert, que está plenamente en el día a día de la empresa.

En el negocio de los pollos, en el que trabajaba los domingos y festivos, me encargaba de tomar pedidos por teléfono y atender a los clientes. Aunque trabajaba todos los días, recuerdo aquella etapa como una de las mejores de mi vida. Era la época en que emitieron por primera vez «Verano azul» en Televisión Española, que yo podía ver porque la echaban los domingos por la tarde y era mi único momento de descanso de la semana.

También tuve por entonces una de mis primeras ideas de negocio: aprovechar la parte de abajo del horno de los pollos para asar patatas. Fue todo un éxito. Llegó un momento en que las patatas daban más beneficios que los pollos. No sé si fui el primero en tener esta idea, pero la verdad es que no la había visto en ningún sitio.

Al cabo de un tiempo, mis hermanos Tomás, Jorge y Julio, que eran los más jóvenes por encima de mí, decidieron que dedicar los días festivos a aquel trabajo era muy sacrificado y optaron por dedicarse a sus propias carreras. Entonces levanté la mano y propuse hacerme cargo de la tienda. Mi padre al principio se mostró escéptico, pues yo era el pequeño, tenía sólo doce años. Pero mis hermanos le explicaron que en realidad era yo quien, de hecho, ya me estaba responsabilizando de la tienda en el día a día.

Es curioso: él nunca habló para mí, hablaba para mis hermanos mayores, que no le hacían mucho caso. Pero yo

siempre lo escuché, diría incluso que fui el que más lo escuchó. A esas edades ningún adolescente escucha a su padre, pero yo, por algún motivo, sentía que tenía una responsabilidad y un deber con él y con mi madre. Siempre he sentido muy adentro ese peso de la responsabilidad.

El negocio de los pollos asados me reportaba entre 10.000 y 15.000 pesetas cada fin de semana (hablamos de finales de los setenta y principios de los ochenta). Mi padre me impuso, con buen criterio, compartirlo con mis hermanas Conchi y Virtudes. Aun así, empecé a tener unos buenos ingresos y a ahorrar. Y, de paso, empecé también a dibujar en mi cabeza mis propios sueños.

Recuerdo que cuando tenía sólo siete años mi madre me preguntaba qué quería ser de mayor y yo contestaba: «Seré alguien importante». Con aquella respuesta intentaba transmitirle que tenía inquietudes, que quería hacer algo grande. Con el tiempo me he dado cuenta de que lo que quería en realidad era hacer algo de lo que ella se sintiera orgullosa. Siempre he querido contentar a las mujeres de mi vida: primero a mi madre, después a mis hermanas, más tarde a mi mujer y mi hija... Es curioso lo que descubrimos cuando miramos atrás.

Cuando mi madre era ya muy mayor y apenas podía con su alma, algunos días le hablaba y le decía: «Mamá, lo he conseguido». Sin embargo, aquella primavera de 2020, apenas tres o cuatro meses después de despedirla, mi sueño empezó a correr peligro por una pandemia mundial absolutamente impredecible. Por suerte, ella ya no lo vivió.