

Juan Porcar



“He encontrado la manera de trasladar la pasión al negocio”

Juan Porcar es toda una institución en la historia del automovilismo de nuestro país. No en vano fue el primer español que participó en el rally Paris-Dakar, y se mantuvo casi veinte años en la brecha. Pero ahora, habiendo sobrepasado el medio siglo

de vida, Porcar está volcado en la otra actividad que ha marcado su trayectoria: la empresarial. En la presente entrevista, este eterno aventurero explica cómo navegar sobre las dunas del desierto le ha ayudado en el mundo de los negocios.



“Hay que saber disfrutar con el sufrimiento”. Así de crudo es Juan Porcar cuando se le pregunta sobre lo necesario para practicar deportes de alto riesgo. Con una larga trayectoria de piloto especializado en raids automovilísticos de máxima exigencia, como el Dakar, Porcar sabe de lo que habla. Y es que fue el pionero. Después vinieron otros: Carlos Mas, Salvador Servià, Nani Roma, Carlos Sainz, ... Pero siempre siguiendo su estela; siguiendo las marcas de neumático que “El Africano” dejó en las arenas del TENERÉ. Unas marcas profundas, ya que sus aventuras y desventuras rumbo al Lago Rosa de Dakar son legendarias para cualquier aficionado al motor. Pero,

¿qué hace ahora Juan Porcar? Dedicarse a la otra ocupación que, si bien no ha trascendido, también ha monopolizado buena parte de su tiempo: la de empresario. El fruto de su esfuerzo en este campo es el Grupo Alesport, conglomerado de compañías centradas en el mundo editorial y la organización de eventos o pruebas de competición con el deporte y la aventura como nexos. ¿El secreto de su éxito? De entrada combinar el espíritu aventurero con el sentido común; lo repite en más de una ocasión: “No hay que ser un inconsciente”. Y después sumar a ese realismo la capacidad de equilibrar la autonomía de cada empresa con las sinergias que pueden existir entre unas y las otras: “Cuando hablamos de un grupo empresarial, si no se actúa bajo estos parámetros, se corre el riesgo de que se desplome tu columna vertebral y se produzca una reacción en cadena que acabe por desmoronar todo”.

José Luis Mérida: Como en el deporte: tu éxito depende de tu equipo pero también de ti...

Juan Porcar. Claro. Uno puede apoyarse en los compañeros pero al final todos tenemos que hacer nuestro esfuerzo individual. Si no, el equipo se debilita muchísimo. Porque hablando concretamente en términos ciclistas, llegará un momento en el que te quedarás sin gregarios y tendrás que ser tú el que dé el resto si quieres liderar la competición.

JLM. Haciendo un repaso a su trayectoria podemos concluir, sin dudar, que usted es un auténtico aventurero...

JP. Bueno, sí que he vivido muchas aventuras... Yo diría que mi vida ha tenido esencialmente dos caminos fundamentales y no he abandonado ninguno de los dos, ni he dado más peso a uno que a otro; he intentado seguir ambas sendas profesionalmente. Una de ellas ha sido la empresarial: desde que tengo veintipocos años he estado gestionando empresa, creando empresa. Y la otra vía ha sido la aventurera, la de llenar mi vida de emociones. Una vía que posiblemente empezó como una afición y se acabó convirtiendo en una faceta más profesional, hasta el punto de que en una fase de mi juventud tenía más ingresos como piloto profesional que como empresario.

JLM. ¿Esta dualidad le ha ayudado?

JP. Sin duda, he obtenido enseñanzas de ambas facetas y su interrelación me ha beneficiado en muchas ocasiones. De entrada todo lo que nuestro grupo ha desarrollado en el ámbito automovilístico se explica en buena medida por mi vinculación con el mundo del motor como piloto. Otro ejemplo: estos últimos años me he interesado por la navegación, lo que nos ha permitido acceder a operaciones importantes como encargarnos de toda la logística de la Barcelona World Race, regata que desde la Ciudad Condal da la vuelta al mundo. He intentado trasladar la pasión al negocio, entre otras cosas

porque dicha pasión, si no se materializa y es sostenible económicamente, termina muriéndose. A mucha gente le gustaría hacer regatas en solitario en el Atlántico o correr el Dakar; yo he encontrado la manera.

JLM. ¿Cómo?

JP. Cuando tienes ante ti un proyecto que resulta atractivo, lo primero que tienes que hacer es tomar la decisión de afrontarlo. Y una vez decidido, la pasión te convertirá en un obseso, en el sentido más positivo. Porque esa obsesión será la fuerza necesaria para tirar adelante. Si te apasiona un tema y le pones sentido común y una perspectiva profesional, al final consigues hacer que sea para ti algo sostenible: algo con lo que convivir a lo largo de los años y que genere negocio, puestos de trabajo, volumen con proveedores, etc. Es un instinto que llevamos dentro.

JLM. El mismo instinto que le llevó a ser el primer español que participó en el París-Dakar, a principios de los ochenta...

JP. Yo cubría como periodista el mundial de motos en verano, hasta octubre. Y en invierno seguía el Dakar y otras pruebas similares. Empecé como piloto amateur. ¿Qué pasó? Que llegó un momento en que tenía tanta experiencia en este tipo de competiciones que alguien decidió contratarme como piloto profesional.

JLM. ¿Cómo era el Dakar en aquella época y de qué modo ha cambiado?

JP. Había corrido en África anteriormente, en otros rallies, pero nada como el Dakar: era la catedral. Así que desde 1979 estuve preparándome para ese reto, que acometí en 1982. ¿Cómo era la carrera de entonces? Muy precaria, evidentemente, al no existir la tecnología que hay actualmente. Y es que al Dakar lo ha cambiado la tecnología, más que la geografía en sí. ¿Sabe cómo se encontraba a un piloto perdido en el año 82? ¡Gracias a un adhesivo naranja fluorescente que se colocaba en el casco! No había ni balizas, ni satélites...

“Uno puede apoyarse en el equipo pero al final todos tenemos que hacer nuestro esfuerzo individual. Si no, el equipo se debilita muchísimo”.

“En una maratón, un corredor puede llegar el último, exhausto corriendo, casi al límite del cierre de control y sentirse como si hubiera ganado la carrera: Es el triunfo sobre uno mismo”.

El factor riesgo a ese nivel era, por tanto, mayor. La aventura. Y por eso a mí me fue bien, al conocer en profundidad el terreno.

JLM. De hecho su sobrenombre era “El Africano”...

JP. Cierto. Por eso podía estar en muchas ocasiones entre los diez primeros y peleando con pilotos que venían del mundial de rallies, más experimentados y más rápidos que yo pero que no conocían Mauritania o el Teneré. Ahora, en cambio, la tecnología GPS no permite experimentar la angustia de tomar decisiones sin saber muy bien hacia dónde vas. Fíjese que antes las trazas de los coches y las motos en la arena zigzagueaban, por la corrección de rumbo basada en la brújula, mientras que ahora los vehículos dejan una huella prácticamente recta. Antes tomabas decisiones que entrañaban mucho riesgo: a veces veías que todos iban a la

derecha y tú decidías ir a la izquierda, arriesgándote a que no te encontrasen ni los camiones escoba o a tener un accidente sin que nadie te pudiera auxiliar. Sin embargo, el Dakar de antes no era ni mejor ni peor que el actual: simplemente era diferente. Y el de ahora sigue siendo durísimo.

JLM. ¿Cómo se consiguen la flexibilidad y la capacidad de adaptación necesarias para una prueba tan exigente?

JP. De entrada, quien participa en el Dakar debe tener un espíritu de saber disfrutar con el sufrimiento. Sin ese espíritu... Veamos el ejemplo de una maratón, que tengo muy próximo porque nuestro grupo organiza esta prueba en Barcelona. Un corredor puede llegar el último, exhausto después de seis horas corriendo, casi al límite del cierre de control, y sentirse como si hubiera ganado la carrera.



“Cuando tienes ante ti un proyecto que resulta atractivo, lo primero que tienes que hacer es tomar la decisión de afrontarlo. Y una vez decidido, la pasión te convertirá en un obseso, en el sentido más positivo. Porque esa obsesión será la fuerza necesaria para tirar adelante”.

Es el triunfo sobre uno mismo. En cuanto a la adaptabilidad, y hablando de mi experiencia personal como piloto, en mi época a veces te podías encontrar con que el camión que nos daba de comer cada noche hubiera volcado en las dunas. ¿Qué hacías? Pararte en pleno tramo y coger algo de comer del camión accidentado, porque sabías que aquel día no ibas ni a desayunar, ni a comer ni a cenar; con mucha suerte cenarías al día siguiente. De la adaptación a ese contratiempo dependía que continuaras corriendo.

JLM. Con este panorama, muy mentalizados deben estar ustedes. Y vuelven una y otra vez pese al peligro evidente o a que dejan a familia y amigos con el corazón en un puño. ¿Tan fuerte es la droga de estos deportes de riesgo?

JP. En una prueba tan exigente es primordial pensar en uno mismo: si piensas en la familia, en tus amigos, en tu pareja... duras tres días. Y sobre la razón de volver, es un instinto. Yo, por ejemplo, corrí mi último raid, un Dakar, en 1997, y después estuve un tiempo dedicándome exclusivamente a mi actividad empresarial. Pero hacia el año 2001 descubrí la vela y empecé a hacer regatas en solitario; ¡incluso he llegado a atravesar el Atlántico! Y me de-

JLM. ¿Y cómo se plasma todo esto que nos explica en el mundo empresarial?

JP. En la empresa también tienes que tomar una decisión y materializarla. ¿Por qué hay empresarios que no paran de crear empresas y siguen creciendo, incluso en época de crisis? ¿Por qué no dejan de arriesgarse? Sencillamente porque tie-



“Cualquier aventura siempre hay que medirla, y la aventura empresarial más que otras, ya que afecta a otras personas además de a ti”.

cían: “¿Por qué no es suficiente para ti una travesía Barcelona-Mallorca o algo así?”, a lo que respondía: “Porque estoy convencido de que con este reto viviré experiencias que puedo controlar”. En este sentido me gustaría remarcar que no se trata de ser un inconsciente. Quiero hacer algo y lo hago al límite porque lo puedo controlar. Con la navegación llené un hueco que había quedado en mi vida tras abandonar las carreras. Tenemos que intentar no dejar muchas cosas por hacer y hacerlas cuando todavía podemos. Porque si las vamos acumulando llega un momento que al final no hacemos ninguna.

nen este mismo espíritu que comentaba. El espíritu de luchar, de seguir adelante, de ponerse a prueba ellos mismos y tener la seguridad de que se conseguirá el éxito.

JLM. ¿Se refiere a no dejar de tener metas o alicientes?

JP. Yo siempre se lo digo a mis hijos: Para mí hubiera sido terrible hacer siempre lo mismo cada día, porque al final habría vivido un día aunque llegara a tener 100 años. Soy de ese tipo de personas que, por instinto, sueñan con conseguir objetivos y se ven abocadas a luchar; tomamos la decisión, nos ponemos a trabajar y nos dejamos la piel. Luego al final quizás no consigamos lo que nos habíamos propuesto, pero al menos lo habremos intentado. Y personalmente creo que es peor pensar que ni tan siquiera los has intentado o encontrar siempre una excusa para no intentarlo. A mí, cuando un amigo me



dice que tiene ganas de hacer algo pero prefiere dejarlo para más adelante le digo: “¿Por qué? Hazlo ahora, no lo dejes para el lunes o para dentro de tres años”. Hay que tomar una decisión y luchar por ella, con sentido común, entendimiento y capacidad de gestión.

JLM. En deportes en solitario como los que ha practicado, saber lo que puedes dar de sí resulta básico. ¿Esto le ha ayudado mucho en su faceta como empresario?

JP. Sin duda. De hecho en nuestro grupo, y especialmente durante la crisis, ha resultado fundamental nuestra obsesión por ser autosuficientes. Y desde un punto de vista financiero lo somos: nos autofinanciamos desde hace más de 20 años. ¿Cómo lo hemos conseguido? Siendo prudentes. Porque si hubiéramos hecho caso a todos los consejos que se nos daban desde las áreas financieras para endeudarnos, ahora seguramente no estaríamos conversando aquí usted y yo: seguramente no hubiera querido entrevistarme. Pero no: No caímos en la tentación. En un barco, si tienes agua, combustible y comida puedes dar la vuelta al mundo de una vez; eres autosuficiente: sales con el carburante que necesitas para cargar las baterías, tienes el viento, y tienes comida y agua suficientes (además del agua de lluvia que podrán recoger a lo largo de la travesía). Nosotros hemos hecho lo mismo con nuestra empresa. Hemos sido muy prudentes, incluso cuando empezamos a cosechar nuestros primeros éxitos empre-

sariales después de una década inicial durísima. Siempre hemos intentado proteger nuestras espaldas y tener cobertura para afrontar todos los inconvenientes que pudieran venir, como está pasando ahora con la crisis. Está siendo terrible en términos generales, pero nosotros la estamos afrontando con mucha dignidad.

JLM. ¿Cómo se combina la autosuficiencia con el trabajo en equipo?

JP. Cuando corría en coche como profesional tenía una gran infraestructura de 35 o 40 personas: mecánicos, managers,... Y sí que es verdad que, al final, en carrera las decisiones las tomábamos mi copiloto y yo: el riesgo era nuestro. Pero la estrategia, también en la empresa, es fundamental. Así, por ejemplo, la decisión la debías tomar adoptando una visión global, teniendo en cuenta los pormeno-

“En la vida tenemos que intentar no dejar muchas cosas por hacer y hacerlas cuando todavía podemos. Si las vamos acumulando, llega un momento en que al final no hacemos ninguna”.

res del equipo. Por ejemplo, si sabías que los mecánicos estaban cansados, porque habían trabajado toda la noche anterior para reparar tu coche, seguramente en la etapa del día decidías no atacar. ¿Por qué? Porque seguramente no me lo acondicionarían convenientemente. Tenía que dejar que se recuperasen. Exactamente

igual que en el mundo de los negocios: No puedes exigir a la gente más de lo que la gente puede dar. Y este es un aprendizaje que he trasladado siempre.

JLM. Lo que también debe ser difícil en una prueba deportiva de gran exigencia y en solitario es mantener la serenidad. ¿Me equivoco?

JP. No, no se equivoca. Pero yo, por ejemplo, estoy muy entrenado para afrontar momentos de crisis muy duros. Cuanta más angustia percibo, porque la situación se vuelve crítica, más me blindo interiormente, prescindo de todo aquello que en aquel momento es superfluo y sólo me concentro en lo esencial para resolver el problema. Y le hablo de deporte y de empresa. Es instintivo. En la regata por el Atlántico, por ejemplo, tuve dos borrascas importantes, una de ellas coincidiendo con una avería del barco. Pues en ese momento fui totalmente consciente de que lo más importante era estabilizar la nave. Todo lo demás no me importaba: podía perder materiales, podían dañarse otras cosas menores,... Yo me concentré en estabilizar el barco y todo lo demás, aunque no irrelevante, era secundario en ese momento. En la empresa me ocurre exactamente igual. Si atravesamos una situación crítica de verdad, instintivamente bloqueo el problema y me concentro en lo esencial para resolverlo... Lo demás ya lo trataremos después.



JLM. Relacionado con lo comenta, recuerdo una frase muy gráfica que usted pronunció en una entrevista a otro medio de comunicación: “En el mar, si no hay luna, y quieres estar sereno, tienes que pensar que lo que no ves, no existe”.

JP. Esa frase nació de mi primera travesía en barco, que hice a las Baleares en compañía de un buen amigo muy marinero. Piense que yo venía de correr en coches equipados con potentes focos de luz: ¡veía como si fuera de día! Pero íbamos en el barco y, cuando se hizo de noche, nos quedamos a oscuras: no había ni luna. Por eso le dije: “Doy por hecho que lo que no se ve no existe”. Necesitábamos pensar eso, porque sino... Y esto todavía tiene más miga en la navegación en solitario, en la que hay un momento que pones el piloto automático: ¿Qué pasa si el ordenador se estropea o de pronto viene un temporal y tú estás tan cansado que ni te despiertas? Si estás allí para avanzar, lo que no ves no existe.

JLM. La frase me sugiere otra pregunta. ¿Cree que a veces cosechamos el fracaso sobrevalorando los problemas que tenemos ante nosotros?

JP. Sin ninguna duda. A menudo no se miden correctamente. Pero ojo: tampoco puedes ser un inconsciente, como he comentado antes. Debes aceptar que tienes riesgos, definirlos, calcularlos bien e identificar qué límite eres capaz de gestionar. Y con esa filosofía puedes avanzar mucho en la vida. En este sentido, yo no aplicaría al mundo empresarial la frase de la navegación y la noche, ya que se sustenta en probabilidades remotas: en el mar es muy difícil encontrarte con un tronco en medio del Atlántico. Cualquier aventura siempre hay que medirla, y la aventura empresarial más que otras, ya que afecta a otras personas además de a ti. De hecho, uno de los temas que más me han indignado durante la crisis es la falta de responsabilidad ética y social que creo que ha existido entre los ejecutivos de muchas de estas macro empresas, sobre todo financieras, que nos han llevado a esta situación. Hace falta recuperar un

poco más el espíritu de la empresa y del empresario, y no sólo del ejecutivo que gestiona empresas de otros.

JLM. ¿Es un problema de formación, quizás?

JP. En parte sí. Creo que la formación final de los ejecutivos les hace caer en la tentación del egoísmo por hacer currículum y dejar de lado los proyectos comunes: no piensan en la empresa, piensan en su trayectoria. El límite de la honestidad de una persona lo pone su propia ética, sobre todo si se trata de gestionar grandes compañías. Y traspasar esa línea... No se trata únicamente de la ley. No hace muchos años, un empleado de una multinacional quería que su hijo trabajase en la misma multinacional. Ahora seguramente no.

JLM. ¿Y ahora, cuál es el modelo?

JP. Sin duda, la empresa familiar, entendiéndola por familiar cualquier compañía que opere bajo esta filosofía, de compromiso. Nosotros somos los que estábamos,

“Soy de ese tipo de personas que por instinto sueñan con conseguir objetivos y se ven abocadas a luchar; tomamos la decisión, nos ponemos a trabajar y nos dejamos la piel. Luego al final quizás no consigamos lo que nos habíamos propuesto, pero al menos lo habremos intentado”.

“Cuando corría en equipo tenía un comportamiento corporativo. Buscaba que el equipo en general funcionase bien, crear una buena imagen de la marca, permanecer en el equipo el máximo de años posible,... Resumiendo: Me volcaba en querer a mi equipo y buscaba ser querido por ellos”.

los que estamos y los que, si Dios quiere, estaremos en el futuro. Ni nos deslocalizamos al 100%, ni buscamos subvenciones a fondo perdido,... Si hace un análisis, verá que la empresa familiar de toda la vida está soportando bien la crisis. ¿Quién lo está pasando mal? Seguramente otras organizaciones cuya gestión ha sido controlada puramente por empleados que no han tenido una vinculación emocional. Pero incluso en el sector inmobiliario, el sector más azotado por la crisis, hay ejemplos de compañías familiares de toda la vida que merced a la prudencia por la que optaron en su momento ahora están aguantando el temporal. Tenemos que pensar de una manera más corporativa, y ya no sólo dentro de la empresa sino también a nivel de sectores, con asociaciones y otro tipo de entidades.

JLM. Defina lo que significa para usted “comportamiento corporativo”.

JP. Lo haré con el ejemplo de mi trayectoria como piloto, porque cuando corría en equipo tenía un comportamiento corporativo. ¿Qué quiero decir? Buscaba que el

equipo en general funcionase bien, crear una buena imagen de la marca, permanecer en el equipo el máximo de años posible,... Resumiendo, me volcaba en querer a mi equipo y buscaba ser querido por ellos; lo que le decía antes de los mecánicos sin dormir durante dos noches y mi decisión sobre atacar o no en una etapa. Y luego existe otro problema: el de los perfiles que se dedican a la gestión. Y es que buena parte de la misma está en manos únicamente de financieros, economistas, y se ha dejado en un segundo plano a perfiles cuyo hecho diferencial es la creatividad, el valor añadido...

JLM. Los humanistas...

JP. Exacto. El hecho de que las empresas se controlan cada vez más a distancia ha priorizado los perfiles económicos y financieros, muy enfocados a dar una información muy detallada de las compañías pero que acostumbran a gestionar basándose en los recortes y no añadiendo plusvalía. Esto creo que es un error porque las compañías siempre deben buscar un equilibrio y tener personas que produzcan nuevo valor. Muchas veces la solución no está en reducir: si sólo reduces, llega un momento en el que terminas gestionando la nada. Resulta que 2007 fue el mejor año de sus resultados económicos para muchas compañías. ¿Por qué? Porque redujeron tanto que consiguieron parar el golpe; tanto es así que incluso tuvieron

buenos números en 2008. Pero luego la crisis les ha impactado notablemente, con lo que muchas de ellas han acabado hundiéndose. Pero quizás si hubieran reinvertido en un valor añadido, muchas de estas empresas hubieran evitado la desaparición.

JLM. Una última pregunta. Muchas personas dicen que conocieron el Dakar y se engancharon gracias a sus artículos en el Solo Moto. ¿Cómo conseguía convertir ese universo en un texto evocador?

JP. Hay dos cosas que me han ayudado mucho en mi vida. Una es la autoreflexión permanente: aceptar en todo momento que puedo estar equivocado. Y la otra es leer. Porque sí, a través de la escritura es como mejor me he sabido expresar, pero para poder escribir ha sido básico haber leído muchísimo. Cuando algo me apasiona soy un hambriento y un sediento de información y me he vuelto loco buscando datos sobre el tema. Y si me gusta lo que leo enlazo con otras lecturas relacionadas. Siempre he sido una esponja que ha tratado de trasladar el conocimiento adquirido

“Si atravesamos una situación crítica de verdad, instintivamente bloqueo el problema y me concentro en lo esencial para resolverlo”.

“Hace falta recuperar un poco más el espíritu de la empresa y del empresario, y no sólo del ejecutivo que gestiona empresas de otros”.

lo mejor posible... ¿Artículos evocadores? Supongo que mis textos gustaban porque no hablaban de un héroe sino de alguien que sufría con algo que al mismo tiempo le apasionaba. **TDN**

José Luis Mérida - TDN



“La empresa familiar de toda la vida está soportando bien la crisis. Somos los que estábamos, los que estamos y los que, si Dios quiere, estaremos en el futuro”.