

“
Victoria Plantalamor
Nadie ve la riqueza que crea una mina”

El mayor fabricante europeo de sulfato sódico anhidro, una materia prima fundamental para la elaboración de detergentes, es una empresa familiar de Burgos. A su frente se encuentra ya la tercera generación de una dinastía de ingenieros.

En octubre de 1980 Crimidesa se convirtió en sinónimo de lucha obrera. Francisco Umbral tituló así, *Crimidesa*, una de sus influyentes columnas. Con su prosa poética y demagógica, hablaba de la epopeya de los mineros que, después de 200 días de huelga, con “el pelo encendido de pobreza”, habían marchado sobre Madrid para hablar con los ministros, con el presidente, con el rey. “Burgaleses de canto y caminata. Cruda estrofa de hombres que Madrid no sabe recitar. Cuerpo atezado de España”. Etcétera. Como exímio miembro de la gauche divine, Umbral no quiso perderse la oportunidad de alternar con proletarios genuinos y se acercó al “local grande y subterráneo” donde habían acampado para compartir con ellos una cena de “cangrejos de río y pimientos rojos”.

Victoria Plantalamor, la actual CEO de Crimidesa, no había cumplido 10 años. Nieta de los fundadores, había pasado su infancia correteando por el pueblo de aquellos mineros, Cerezo de Río Tirón. Sus abuelos Ángel Plantalamor (paterno) y José María Contreras (materno) se habían hecho allí, a mediados de los 50, con la concesión de un yacimiento de glauberita. Este mineral lleva el nombre de Johann Glauber, un boticario alemán que describió en 1625 el fulminante efecto laxativo de sus cristales. “Sal milagrosa”, la llamó, pero a ellos no les importaban sus propiedades medicinales, sino el alto contenido en sulfato sódico anhidro, una sustancia imprescindible para la elaboración de detergente y que existe en áreas muy concretas del planeta. “Ambos eran

ingenieros de minas, pero con perfiles complementarios”, rememora la nieta. “José María [Contreras] aportaba la capacidad gerencial y la visión comercial y Ángel [Plantalamor], los aspectos técnicos: le apasionaban los experimentos y la química”. Victoria recuerda ir de niña a su casa y encontrarlo en la cocina, rodeado de sartenes. Las llenaba con glauberita y agua y las calentaba con distinta intensidad, “para comprobar a qué temperatura se diluía mejor el sulfato sódico. Al final, concluyó que lo más práctico era dejar que el agua se cargara de sal en una primera sartén, verterla luego en una segunda con mineral nuevo y así cuatro o cinco veces, hasta que el líquido quedaba saturado”.

Básicamente, ese es el procedimiento que todavía se sigue en Crimidesa, solo que en lugar de sartenes “hay unas cámaras [balsas] gigantes, del tamaño de 16 campos de fútbol”. La salmuera obtenida en ellas se conduce mediante una red de tuberías a una planta de tratamiento, donde se seca, limpia de impurezas y ensaca para su distribución.

“Después de desarrollar el procedimiento de extracción, mis abuelos llamaron a mi padre, que era también ingeniero de minas y trabajaba para Potasas de Navarra. Le dijeron: parece que esto funciona, hemos logrado un sulfato sódico bastante puro, y mi padre llegó y vio que efectivamente estaba todo muy bien, pero que tenían un montaje poco eficiente”. Las cámaras eran pequeñas. Estaban en el interior de la mina y, en cuanto llovían cuatro gotas, las redes de sal se deshacían,

ae POR MIGUEL ORS VILLAREJO



Victoria Plantalamor posa en la mina burgalesa de Cerezo de Río Tirón.

se formaban estalactitas y todo amenazaba con venirse abajo. “Había que entibar continuamente las galerías, era carísimo y peligroso, y mi padre decidió dar el salto al exterior”. El laboreo a cielo abierto permitía construir balsas mayores, aunque tampoco carecía de inconvenientes. La temperatura ideal para la extracción es de 28 grados “y esto es Burgos, en invierno bajaba de cero muchas noches y entonces la disolución precipitaba [solidificaba] y las tuberías reventaban. Había que forrarlas, desatascar las bombas, montar guardias... Fue una época dura, de mucho ensayo y error”, pero cuando el padre de Victoria murió prematuramente en 1976

ñaía más longeva es un *ryokan*, un *hostal* tradicional japonés, que regentan unos tal Hoshi desde 718.

También el modo de afrontar las crisis es distinto. “Esto no es una multinacional, cuyos directivos vienen de nueve a cinco y luego se van a su casa y se olvidan. Nosotros conocemos a los trabajadores, sabemos si están o no casados, los hijos que tienen, qué tal les va en los estudios... No son extraños y, cuando las cosas se tuercen, hacemos lo imposible por preservar cada empleo”.

¿Cómo protagonizó entonces Crimidesa la huelga más larga de la historia sindical? Hay que retrotraerse al clima ferocemente crispado de la

dacha y los mineros se quedaban en su local subterráneo, con los canchales y los pimientos. “Se les manipuló”, dice Plantalamor, “y eso provocó un desgaste y un sufrimiento evitable”. En enero de 1981 tiraban la toalla y se reincorporaban a la planta de Cerezo. Aunque la tensión persistía, nunca se dejó de negociar y, dos años después, se firmaba un nuevo convenio.

Los conflictos de Crimidesa no han vuelto a ocupar ningún titular y Plantalamor elogia sin tapujos el comportamiento de los sindicatos durante la pandemia. “Tenemos una plantilla admirable, con una gran capacidad de compromiso, que ha accedido a sus puestos sin el menor asomo de protesta”.

REVOLUCIÓN. Hay una frase muy famosa de Peter Drucker: “La cultura se come la estrategia para desagranar”. Las rutinas son una fuerza poderosa y, mientras no se neutralizan, es muy complicado alterar el rumbo de una organización. Plantalamor pudo comprobarlo en 2009, cuando bajó a la mina con la intención de formarse para asumir algún día la dirección de Crimidesa. Era, por supuesto, ingeniera, había cursado un MBA en Estados Unidos y durante seis años se había sentado en el consejo de administración. Tras empararse de los números, quería conocer el ne-

gocio desde la base, “comenzar como una becaria”, y mucho antes de que la nombraran vicepresidenta ejecutiva en 2016, ya se había formado una idea clara de lo que iba bien y lo que no. “Se había desarrollado con mucho éxito la parte comercial. Nos habíamos abierto paso, primero, en los destinos más próximos (Italia, Francia, Alemania, Argelia) y, luego, en Latinoamérica, pero estábamos estancados en el terreno técnico. Funcionábamos aún con el patente de mi abuelo y, cuando había que expandir la producción, contratábamos a una ingeniería para que nos diseñara una planta y la instaláramos”.

Esta política tenía varios inconvenientes. “Para empezar, lo que compras a un tercero no te da ninguna ventaja, porque tu competidor lo puede tener igual; si quieres añadir valor, debes innovar tú”. Luego, “cada planta requería una inversión brutal, de entre 18 y 20 millones de euros” y, finalmente, “su puesta en marcha volcaba de golpe en el mercado 180.000 toneladas de sulfato sódico y tiraba los precios”.

Plantalamor impulsó una revolución cultural. “Veía cosas que no me gustaban. Un día, por ejemplo, sacábamos 1.800 toneladas y al siguiente, 1.500. Yo preguntaba por qué y me respondían: bueno, por la

bajada de temperatura. ¿Y por qué no mitigamos la bajada de temperatura?, les decía. Algo tan elemental no se hacía, no se había hecho nunca, y comprendí que tenía que combatir esa inercia”, porque se estaba desayunando crudo cualquier intento de mejora. Jubilo o prejubilo a quienes no compartían su filosofía y, al cabo de un tiempo, todo el mundo estaba alineado con ella.

El paso de una mentalidad reactiva a otro proactiva, que se anticipa al problema y lo resuelve antes de que se materialice, tuvo un impacto espectacular en los números. “En 2006 debíamos de estar en 517.000 toneladas, yo entré en 2009 y ahora andamos en 775.000”. Son 258.000 toneladas adicionales, un volumen muy superior al que habría aportado otra planta, pero gastando dos millones en lugar de 18 y sin hundir los precios. “La rentabilidad se ha disparado”.

OTRO DESAFÍO. A Crimidesa le sientan bien las crisis. “Somos anticíclicos”. Cuando cae el consumo de los hogares, las multinacionales de la limpieza modifican la composición de sus detergentes: reducen la proporción de tensoactivos, que son los caros agentes que atacan la suciedad, y aumentan la de sulfato sódico, que es el barato excipiente. De este modo, compensan la pérdida de ventas con una reducción de costes. “En Crimidesa no hemos dejado de crecer”. En 2018 facturaron 86,5 millones de euros y en 2019, 96,5 millones. Y con el covid les ha ido todavía mejor. “Los contratos se cierran por febrero y, este año, los clientes estaban históricos, porque el epicentro de la enfermedad estaba en Wuhan, se habían cerrado las plantas chinas y necesitaban que les garantizáramos como fuera el suministro”.

Pero Asia ya se ha recuperado y, en el largo plazo, esa es la principal fuente de inquietud. “Este es un ne-



“Nadie ve la riqueza que crea una mina”

Con el covid les ha ido muy bien. “Los contratos se cierran por febrero y, este año, los clientes estaban históricos, porque se habían cerrado las plantas chinas y necesitaban que nosotros les garantizáramos como fuera el suministro”.

(“se ahogó en Ibiza”), Crimidesa había despegado. En vísperas de la huelga era, según la prensa de la época, un proyecto “más que solvente, que facturaba 800 millones de pesetas [unos 28 millones de euros corregidos por el IPC]”.

LA PAZ. “Las empresas familiares pueden pecar de nepotismo”, admite Victoria Plantalamor, “pero cuando han llegado como esta a la cuarta generación de accionistas es por algo”. Como recién estrenada presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de Madrid se conoce bien el argumentario. “Nuestra forma de invertir es diferente, somos más cuidadosos a la hora de endeudarnos y tenemos la mente puesta en el largo plazo, porque queremos traspasar un legado”. De hecho, la compa-

Transición. “Fue todo muy injusto”, se queja Plantalamor. Lo que empezó como reivindicación salarial se politizó, hubo despidos y, en un momento dado, los trabajadores retuvieron a un grupo de directivos en la mina e incluso amenazaron con rociarlos con gasolina y pegarles fuego. Debíó intervenir el secretario provincial de Comisiones Obreras para impedir aquel dislate. Luego vendría la marcha sobre Madrid, “el Fuenteovejuna de la democracia”, como lo llamó Marcelino Camacho ante una multitud enardecida. Miles de progres jaleaban aquella lucha como si fuese el amanecer de no se sabe qué. “No [es] un problema laboral o sindical, sino una metáfora nacional”, aseveraba Umbral. Pero al final del día, Umbral se volvía a su



JAVI MARTÍNEZ

97%
DE LA PRODUCCIÓN SE EXPORTA A MÁS DE 50 PAÍSES.

1954

ES EL AÑO EN QUE JOSÉ MARÍA CONTRERAS Y ÁNGEL PLANTALAMOR CONSTITUYEN COMPAÑÍA MINERA DE RÍO TIRÓN, ANTECEDENTE DE CRIMIDESA.

500 años
AÑOS DE RESERVAS DE GLAUBERITA QUE QUEDAN EN EL YACIMIENTO DE CEREO DE RÍO TIRÓN, EL MAYOR DEL PLANETA.

210
EMPLEADOS DIRECTOS. EN TORNO A 150 TRABAJAN EN EXPLOTACIONES MINERAS.

5 mil
encinas ha plantado Crimidesa para compensar su huella de carbono.

775.000
toneladas de sulfato sódico producidas anualmente. Crimidesa explota además un yacimiento de wollastonita en Salamanca y otra de feldespato sódico en Marruecos.

96 millones de euros
FACTURÓ EN 2019

1994
Año en que puso en marcha la cogeneración para ahorrar costes energéticos.

40%
HA ALCANZADO DE REDUCCIÓN EN SUS EMISIONES DE GASES DE INVERNADERO EN LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS.

gocio de volumen y, mientras España produce 1,5 millones de toneladas al año, China está ya en los 13. Nuestro material es mejor. En Latinoamérica, del sulfato sódico bueno se dice que tiene calidad Crimidesa. Al fabricante le gusta que fluya bien, porque así se mezcla mejor con los tensoactivos, y el chino se apelmaza y obstruye los conductos de transporte neumático... Pero no deja de ser una *commodity*, es muy difícil diferenciarse y competimos sobre todo por precio".

Para minimizar riesgos, Crimidesa está explorando nuevas líneas de negocio. Ha creado Greenmowers, una distribuidora de maquinaria para el mantenimiento de zonas verdes, pero el grueso de la diversificación se concentra en la minería, "que es lo que sabemos hacer". Explotan un yacimiento

de wollastonita en Salamanca y otro de feldespato sódico en Marruecos. "Son proyectos de maduración lenta y para los que te dan escasas facilidades". El empresario minero nunca ha estado bien visto. Durante la Transición era el opresor de los burgaleses de canto y caminata y de la España atezada. Ahora es el que destruye el paisaje. Da igual que en los últimos 15 años Crimidesa haya invertido seis millones en restauración ambiental, que haya reducido un 40% sus emisiones de invernadero, que lleve plantadas 5.000 encinas para compensar su huella de carbono, que no vierta ni un litro de agua contaminada. "Nadie ve la prosperidad que creamos", se queja Plantalamor con una pasajera sombra de tristeza. "Pero, en fin, es otro desafío más".

