

José Luis López de Silanes es presidente de CLH desde el año 2005. Y, desde julio de 2000, es presidente del Consejo Social de la Universidad de La Rioja.

También es miembro del Consejo Asesor de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la UPM (Universidad Politécnica de Madrid) y del Consejo Asesor de la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid.

Nacido en 1946 en Haro (La Rioja) es ingeniero industrial y PDD por el IESE. Inició su actividad profesional como profesor en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, y en 1971 se incorporó a la Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos (CAMPESA), donde desempeñó diversos puestos como ingeniero jefe de Proyectos y director del Área Técnica. Durante ese período fue uno de los promotores de la creación de la actual CLH, y dirigió el Plan Estratégico de la compañía para su modernización y transformación en la actual empresa logística.

Tras su paso por CLH, en 1993, fue designado para crear y dirigir la Central de Ingeniería del Grupo Repsol, desde donde, en septiembre de 1996, pasó a formar parte del Comité de Dirección del Grupo Gas Natural, como director general de Aprovisionamiento y Transporte, y director general de Enagás, tareas que desempeñó hasta julio de 1999, cuando fue nombrado consejero delegado del Grupo Gas Natural.

José Luis López de Silanes,
presidente ejecutivo de
CLH

La comunicación interna del plan estratégico a todos los empleados ha sido clave

Los ingresos de CLH no han dejado de crecer en los últimos años. Los beneficios en 2009 se han incrementado casi en un 10% con respecto al año anterior. Y para su presidente, José Luis López de Silanes, una de las claves de estos excepcionales resultados en la coyuntura actual ha sido la comunicación a todos los empleados del plan estratégico definido y aprobado por el comité de dirección y en el que el almacenamiento estratégico y los biocarburantes abren positivas expectativas de futuro. "Si todos remamos en la misma dirección, nuestra fuerza llega a ser impresionante", asegura López de Silanes. Y afirma que en CLH han trabajado duro "para que toda la plantilla conociera el plan, lo entendiera, y tuviera la oportunidad de aclarar dudas".

Los ingresos de CLH no han dejado de crecer en los últimos años, incluso, aunque en menor medida, el pasado 2009. ¿Cuáles considera los factores clave que les han permitido incrementar su nivel de facturación?

La actual crisis económica, que se inició en el verano de 2007, y que se está revelando como una de las mayores crisis económicas a escala mundial de las últimas décadas, ha supuesto una importante reducción en la demanda nacional de productos petrolíferos, que en 2009 se redujo un 5,5% en comparación con 2008, que a su vez registró un volumen de consumo también inferior al del año anterior. Como consecuencia de ello, las retiradas de productos de nuestras instalaciones han seguido también esta línea, y en 2009 alcanzaron un volumen total de 37 millones de toneladas, lo que supuso una disminución del 5,2% en relación con el volumen de salidas de 2008.

Sin embargo, los ingresos de explotación alcanzaron los 591,7 millones, una cifra ligeramente superior a la de 2008 y en línea con los objetivos estratégicos fijados por el consejo de administración.

Eso sí, una vez definida y aprobada la estrategia por el consejo de administración, corresponde al equipo directivo su implementación con el resto del personal. Y en CLH hemos trabajado para que todos los empleados conocieran bien el plan estratégico y creo que ésta ha sido una de las claves del éxito: que las personas lo entendieran y tuvieran la oportunidad de aclarar dudas.

Si todos empujamos en la misma dirección la fuerza que se tiene es impresionante y creo que lo estamos consiguiendo: la compañía está cada vez siendo más eficiente.

Sin embargo, los beneficios han venido disminuyendo en los mismos años, a excepción del pasado en que volvieron a crecer. ¿Podría explicarlo?

En realidad, si analizamos la evolución de los resultados del Grupo CLH, podemos comprobar que los beneficios de explotación han ido creciendo progresivamente y de una forma sostenible desde 2005, si bien es cierto que se ha producido una ligera disminución en 2009, como

consecuencia de la crisis económica que ya hemos comentado.

En cambio, los beneficios del ejercicio durante este mismo período han tenido una evolución mucho más variable debido a que en algunos ejercicios, como los de 2006 y 2007, se produjo la venta de algunos terrenos de la compañía que dieron lugar a unos importantes resultados extraordinarios que contribuyeron a elevar significativamente el resultado final de esos ejercicios.

En cuanto al resultado de este último ejercicio 2009, podemos decir que ha cumplido nuestras previsiones más positivas, ya que ha superado los 177 millones de euros, un 9,7% más que el año anterior, en un ejercicio especialmente difícil, debido a la crisis económica.

Como señalaba antes, estos excelentes resultados han sido posibles gracias al desarrollo de nue-

tionando el mismo número de instalaciones. Esto ha sido posible, fundamentalmente, gracias a las inversiones que hemos realizado durante los últimos años para incorporar nuevos sistemas de tecnología cada vez más avanzada, y también al importante esfuerzo realizado en la optimización y automatización de todos los procesos de la compañía, y en el que hemos podido contar con la colaboración de todas las personas del grupo.

¿Cómo se ha llevado a cabo esta reducción?

Creo que hemos llevado a la práctica un plan "tranquilo", sin salidas forzadas, reduciendo y rejuveneciendo la plantilla, que ha pasado de una edad media de 57 a 45 años.

Este proceso de ajuste ha contado con la colaboración de todas las personas del grupo, ya que se ha podido realizar mediante la sustitución sólo de

Los excelentes resultados obtenidos han sido posibles gracias a la apertura de nuevas áreas de negocio y a la reducción de gastos

vas áreas de negocio, como el almacenamiento estratégico y los biocarburantes, así como a la reducción de gastos que hemos conseguido realizar, y a las medidas de prudencia que habíamos adoptado en ejercicios anteriores.

Susana Marcos, socia de PeopleMatters: Una inversión inteligente en el desarrollo de Recursos Humanos ha tenido un impacto positivo en el desarrollo presente y futuro del negocio.

Han reducido su plantilla en unas 200 personas en los últimos tres años. ¿Cómo se han organizado para gestionar prácticamente las mismas instalaciones con un 12% menos de personal?

Efectivamente. Durante los últimos tres años se ha producido una reducción de la plantilla de unas 200 personas como consecuencia de la aplicación del plan de optimización y rejuvenecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico, y seguimos ges-

una parte de los empleados que se jubilan a su edad, junto con un programa voluntario de prejubilaciones.

¿Cómo se prepara para un futuro en que las energías renovables van adquiriendo cada vez un mayor peso en el consumo energético total?

Nuestra previsión es que la demanda global de energía continuará creciendo durante los próximos años, debido al incremento de las necesidades de transporte y la búsqueda de una mejora de la calidad de vida en nuestro país. Sin embargo, es posible que un porcentaje importante de este aumento de la demanda de energía sea cubierto por las mejoras de eficiencia y también por el uso de energías renovables, como los biocarburantes.

Por este motivo, desde el Grupo CLH estamos realizando un esfuerzo muy importante para adaptar nuestro sistema logístico de manera que podamos almacenar y transportar este tipo de combus-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tibles. En este sentido, ya contamos con un total de 13 instalaciones adaptadas para almacenar y distribuir biodiésel, y también cinco instalaciones en las que podemos realizar mezclas de gasolina con bioetanol, y estamos adaptando otras cuatro más.

¿Qué importancia adquirirán los biocarburantes en el crecimiento futuro de CLH?

Previsiblemente, los biocombustibles experimentarán un crecimiento significativo en los próximos años. Ya en 2008 se alcanzaron 0,7 millones de toneladas de biocombustibles, y en 2009 se superó el millón de toneladas. De acuerdo con el Plan de Energía Renovables, para 2010 el consumo de biocarburantes en España debería ser en torno a dos millones de toneladas para cumplir el objetivo de que los biocombustibles supongan el 5,83% del contenido energético de los combustibles fósiles de automoción.

En este contexto, la colaboración del Grupo CLH está siendo fundamental en el desarrollo de los biocarburantes en España, ya que sin la debida adaptación de los medios de transporte y almacenamiento que ha llevado a cabo la compañía no hubiera sido posible introducir los biocombustibles a gran escala.

¿Y CLH Aviación? ¿Cuál es su recorrido de futuro en la contribución al negocio del grupo?

CLH Aviación desempeña una labor muy importante en el suministro de productos petrolíferos en los aeropuertos. La compañía opera actualmente en 30 aeropuertos y aeródromos y cuenta con un total de 29 instalaciones en la Península Ibérica y Baleares, en los que realizó más de 450.000 operaciones de suministro durante 2009. Una de las principales señas de identidad de la compañía es su política de calidad y mejora continua, confirmada por la reciente renovación de todos los certificados con que cuenta CLH Aviación, y también por la elevada valoración que le asignan sus clientes en las encuestas periódicas que realiza la compañía.

El gran reto de CLH Aviación es continuar mejorando su nivel de eficiencia en un entorno caracterizado por una creciente competencia en la acti-

vidad de puesta a bordo y consolidar su modelo de negocio para seguir manteniendo una posición de liderazgo en el mercado y continuar siendo un referente en el sector.

Para ello, nuestro principal objetivo durante los próximos años es seguir trabajando para reforzar su capacidad competitiva y su nivel de rentabilidad para hacer frente a la evolución del mercado.

Recientemente Repsol ha vendido un 5% de su participación en CLH a BBK. ¿A qué responde?

Según ha explicado la propia Repsol, que continúa en un proceso abierto de venta de un 5% adicional, esta venta se inscribe dentro de su estrategia de desinversión gradual en activos no estratégicos para focalizarse en la financiación de los proyectos orgánicos de crecimiento.

Por otra parte, tanto BBK como Repsol han ratificado públicamente su pleno apoyo a la gestión y estrategia de CLH, y Repsol ha reafirmado su intención de permanecer como accionista y primer cliente industrial de la compañía.

Por parte de CLH valoramos muy positivamente este respaldo de Repsol y BBK a la gestión y a la estrategia de la compañía, así como la presencia de una entidad financiera de primer nivel, como BBK, en nuestro accionariado.

En el Grupo CLH apostamos por la promoción interna y la carrera profesional de nuestros empleados

CLH colabora con PeopleMatters en el proyecto "Recruiting Erasmus". ¿Cuáles son sus objetivos? y ¿qué valoración hace del programa?

Nuestra valoración de la participación en el proyecto "Recruiting Erasmus" es muy positiva, y quisiera aprovechar la ocasión para felicitar a PeopleMatters, por la iniciativa de esta fantástica idea.

Inicialmente, nuestro objetivo para estar presentes en la gestación y desarrollo del proyecto era tener acceso a un perfil de candidatos idóneo para CLH, con un importante dominio de idiomas, especialmente inglés, y también con autonomía e iniciativa, y capacidad de adaptación a diferentes entornos profesionales.

Un segundo objetivo era reforzar nuestra marca como "empleador", cuestión de vital importancia en un momento de renovación y rejuvenecimiento de la plantilla como éste en el que se encuentra CLH.

En este sentido, nuestra participación ha sido fundamental para que se nos conociera mejor en una fuente de reclutamiento tan importante para nosotros como es la universidad. Lo habíamos conseguido ya en el ámbito de la Formación Profesional con nuestra colaboración en las prácticas "FCT" (Formación en Centros de Trabajo) y con el proyecto "Recruiting Erasmus" hemos reforzado también nuestra posición en el sector universitario.

En esta primera edición hemos incorporado a nuestra plantilla un grupo de becarios que están desempeñando ya

puestos de estructura con un interesante futuro profesional. Algunos de ellos realizaron su proyecto de fin de carrera con nosotros. Para esta segunda edición tenemos una expectativa parecida y una gran ilusión.

¿Qué opina de la figura del director de RR HH en una organización como CLH? ¿Cuáles cree que deben ser sus principales aportaciones?

En una organización de larga historia como CLH, y en la que nos orgullece afirmar que su principal activo son las personas que la han conformado y la conforman, las políticas y actuaciones que hemos de llevar a cabo con nuestros empleados han de estar perfectamente acompañadas con las líneas estratégicas definidas en cada momento.

Bajo este enfoque, la figura del director de RR HH tiene un papel clave ya que es el encargado de diseñar estas políticas y coordinarlas en cada momento con los planes y proyectos de la compañía.

La aportación del área de RR HH es, por una parte, la configuración de un grupo de personas comprometidas con el proyecto común de CLH, diseñando y desarrollando los procesos de selección, formación, desarrollo y compensación que nos permitan atraer y retener a los mejores profesionales y, por otra, procurando mantener un entorno laboral donde la seguridad, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida profesional y personal conviertan a CLH en una empresa querida por sus empleados y deseable para trabajar.

En general ¿cómo definiría el perfil genérico del empleado de CLH?

En el Grupo CLH apostamos por la promoción interna, por lo que las personas que seleccionamos suelen ser recién titulados en módulos de grado superior o universitarios medios y superiores, con uno o dos años de experiencia, que posteriormente desarrollan su carrera en la casa.

En el caso de la FP, generalmente provienen de la vertiente más técnica y concretamente de disciplinas como Electricidad, Electrónica, Mantenimiento de Equipos Industriales o similares.

En lo que respecta al perfil universitario solicitamos buen expediente académico y nivel alto de inglés. Las titulaciones que más demandamos son también en este apartado las de carácter técnico como por ejemplo las ingenierías medias o superiores en Industriales, Minas y Telecomunicaciones, entre otras.

A todo esto añadimos la necesidad de un alto grado de compromiso con los valores de la compañía, así como flexibilidad, capacidad de innovación, proactividad, facilidad para las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo y también una clara orientación al cliente, ya sea éste de carácter externo o interno.

¿Qué importancia conceden a la RSC en CLH?

El Grupo CLH cuenta con una sólida base de compromiso con la sociedad, ya que a lo largo de sus más de 80 años de historia ha desarrollado una cultura corporativa basada en los valores de eficiencia, compromiso, responsabilidad, excelencia, seguridad, integridad y confianza. De acuerdo con el marco de actuación del Grupo CLH y con las consultas realizadas a nuestros principales grupos de interés, los aspectos fundamentales de nuestra estrategia de RC tienen que ver con nuestro comportamiento en materia de seguridad y medio ambiente, así como con nuestra capacidad para colaborar de forma positiva con la sociedad.

Otro aspecto fundamental de nuestra estrategia de responsabilidad corporativa es un comportamiento ético, basado en la transparencia de nuestra gestión, y en nuestra aptitud para generar un entorno de trabajo que fomente la atracción y retención del talento, y la conciliación de la vida personal y profesional ■



Susana Marcos, socio de PeopleMatters, junto a José Luis López de Silanes