

President executiu de Ros Roca Group

Ramon Roca

És el president executiu de la primera companyia europea en sistemes de recollida de brossa (contenidors, camions, vehicles per a la neteja viària i cisternes de reg). A Ramon Roca Enrich (Igalada, 1962), però, li agrada definir Ros Roca Group de forma més àmplia: "Som una enginyeria mediambiental especialitzada en el tractament de residus urbans, industrials i agrícoles i cobrim tot el cicle integral del residu", perquè l'empresa també fabrica plantes de biometanització i compostatge. Hereva del taller de remolcs agrícoles fundat pel seu pare el 1953, Ros Roca exporta a 70 països i va facturar 300 milions d'euros el 2005. Avui, la companyia creix a través de la professionalització de l'estructura directiva i l'aposta per les novetats tecnològiques aplicades al medi ambient. Sense perdre l'arrelament als seus orígens ni a la seva terra, Lleida.

La inversió en R+D+I ha estat un dels eixos del creixement de Ros Roca. A la imatge, el president de la companyia fotografiat al seu despatx, a la seu central a Tàrrrega

Com va poder un taller de remolcs agrícoles fer de la recollida de brossa un negoci com el que mou avui el grup Ros Roca?

Amb molta il·lusió, i amb molta dedicació. Vam néixer el 1953 a l'entorn de tot el que era maquinària agrícola [construcció de remolcs, eixos, cisternes i equips d'ús agrícola]. El 1956 vam començar a produir, a més, equips de recollida de residus, tant de tracció manual com animal, i més endavant va desenvolupar els primers models de caixes recol·lectores sobre camió.

Ros Roca s'ha fet forta lluny dels grans centres de decisió, que són a Barcelona. El molesta que es digui que Ros Roca és una empresa de poble?

No, en absolut. Crec que és important que la gent tingui unes arrels, que se senti d'un lloc, per, a partir d'aquí, anar creixent. Jo sempre ho comparo amb un arbre: com més arrels té, millor creix i estén les seves branques. El fet que estiguem a Lleida i que hi haguem romàs des de sempre no implica que no tinguem una visió mundial ni que no apostem per la internacionalització. De fet, disposem de fàbriques a França i a Alemanya, i tenim acords amb distribuïdors de tot el continent europeu.

Tot i això, ha decidit incorporar-se a la junta directiva del Cercle d'Economia, amb la qual cosa no es pot estar més a prop dels centres de poder catalans. En ple segle XXI, Ros Roca decideix obrir-se?

No es tracta exactament d'això. La meua idea va per un altre lloc. Crec que els empresaris han d'assumir certes responsabilitats davant la societat civil. Integrar-me al Cercle d'Economia és també una manera de fer coses pel nostre país. Aportar part del nostre temps i del nostre coneixement a la societat. Crec que si no ho fem així, d'alguna manera, a llarg termini, seria empobrir-nos.

El fort arrelament a la terra que defensa va pesar el 1989 a l'hora de comprar Indox, una empresa de cisternes industrials establerta a només dos quilòmetres de la seu de Ros Roca a Tàrrrega?

Bé, segurament si hagués estat a 2.000 quilòmetres no l'hauríem adquirit. Que estigués a prop va ser un avantatge, com també el fet que la gent que hi estava involucrada tenia un fort sentiment de pertinença a la terra. Però també cal dir que la compra ens ha reportat més facturació i

beneficis. De poc menys de 20 treballadors que tenia quan la vam comprar, ara n'hi ha prop de 200. Indox era una empresa que aleshores ja tenia un nom i un prestigi i que s'havia constituït en cooperativa. Quan nosaltres la vam adquirir passava per un mal moment.

I vostè va ser l'encarregat de reflotar-la fins convertir-la en líder a Europa en cisternes per al transport i l'emmagatzematge de materials líquids i gasosos. Com recorda aquella experiència?

M'hi vaig posar com a gerent, quan només tenia 27 anys. Va ser una experiència que, com suposo que passa amb totes les coses que al final acaben bé, amb el temps tendeixes a recordar amb il·lusió i no hi veus els mals moments. Va ser una època de molta inexperiència per part meua, i també de molta feina. Recordo sobretot el tracte amb la gent, que venia de ser una cooperativa, amb salaris diferents als de Ros Roca, amb una manera de fer també diferent... Tot aquest canvi cultural va costar més que no pas obrir mercat.

El seu pare, Ramon Roca Boncompte, temia aquesta inexperiència seva?

La veritat és que no ho sé, perquè mai no em va exigir res. Ni en aquest cas ni en d'altres. Ell anava observant el que jo feia, però mai no s'hi posava. Ha estat un home que sempre ha delegat i ens ha donat responsabilitats, i això ens ha ajudat. Recordo que, al seu dia, quan li vaig dir que l'empresa havia de començar a exportar, em va contestar: "Doncs vés-hi". O, per exemple, que jo fos president executiu amb 35 anys tampoc no és normal.

Ha passat tota la seva vida professional lligat a l'empresa familiar. No ha sentit mai la necessitat, o la curiositat, d'assumir nous reptes en altres àmbits o sectors?

Sí, i tant! Bé, quan comences no te n'adones. Comences a treballar i vas fent. Estàs bé on estàs –almenys en el meu cas va ser així– i no li dones importància. És després, amb els anys, que vas veient que també t'agradaria haver conegut altra gent, altres filosofies i cultures empresarials. Per exemple, ara penso en com seria haver treballat en una multinacional, com farien això o com farien allò altre... Si hagués de donar un consell, si el meu fill o la meua filla volguessin continuar el negoci, jo faria que abans anessin a voltar, que agafessin experiència fora.



I què va aprendre, vostè, de vendre xaix al mercat de Balaguer?

Les meves primeres passes laborals van estar relacionades amb l'agricultura, perquè a la família teníem, i tenim, una explotació agrícola. Foren anys de formació d'experiència i amb un grau de responsabilitat assumible per algú com jo, que en aquell moment tenia 21 anys. Tal com em va dir el meu pare en el seu moment, amb les decisions que jo prenguéss no el faria ric, però tampoc no l'arruïnaria. Ja a Ros Roca, la primera feina que hi vaig fer va ser al departament d'Exportació, quan començàvem amb tot això. Amb la meua cartera anava amunt i avall buscant distribuïdors. Estava un mes fora i un mes a casa... Després, ja va venir la compra d'Indox, on vaig estar com a gerent quatre anys. Posteriorment, el 1993, vaig passar a Ros Roca com a director general i, fa vuit anys, com a president executiu.

Una de les primeres tasques que va emprendre des de la presidència va ser la col·locació d'executius externs al capdavant de cadascuna de les divisions de la companyia. Fins a quin punt era necessària aquesta professionalització?

La nostra obligació és procurar aportar la millor gent possible a cada lloc de l'empresa. Som conscients que el nostre món cada dia evoluciona i va més de pressa, de manera que sempre hi haurà professionals amb la

formació òptima per integrar el nostre projecte. Em refereixo a gent amb estudis, idiomes... La meua idea és que l'empresa pugui funcionar amb persones que la puguin portar endavant encara que jo no hi sigui.

Aquest desig de professionalització podria comportar que, en algun moment, Ros Roca deixés de ser una empresa familiar?

El meu pare mai no ens va imposar aquesta qüestió, la de mantenir-nos com a empresa familiar. Hem comprat empreses fora, tenim aliances amb d'altres i hem establert societats per a determinats productes... Farem el que sigui millor per a l'empresa, de la qual depenen 1.200 persones, no el que ens convingui només a nosaltres. Per nosaltres, Ros Roca és clarament una vocació empresarial. En el moment que no la tinguem, aquesta vocació, haurem de veure quines decisions prenem de cara al futur.

Per on passa el creixement empresarial?

Tenim quatre àrees de negoci clarament diferenciades. La primera és la divisió industrial, que és la fabricació de maquinària, és a dir, els contenidors que hi ha al carrer, els camions de la recollida de brossa, les màquines de neteja viària... També hi ha la divisió de sistemes de recollida pneumàtica, amb canalitzacions soterrades i amb bústies al carrer i als domicilis; la de tractament de residus

Ramon Roca dalt del camió de recollida de brossa model Cross, el vehicle de Ros Roca més representatiu

sòlids urbans, amb la construcció de plantes per a la selecció i tria del residu, de biometanització i de compostatge, i una quarta, que l'aporten les cisternes d'Indox. En cadascun d'aquests negocis apliquem estratègies concretes, no tenim pas una estratègia global. Els creixements més importants dels propers anys els esperem en les divisions de pneumàtica i en la de tractament de residus sòlids urbans.

Aquest creixement vol dir que també anirà en augment la preocupació de la societat per les qüestions mediambientals?

Actualment, ja existeix una preocupació per aquest tema. I ha de ser així perquè a moltes ciutats l'eliminació dels residus és realment un problema important. Fins ara, per dir-ho d'alguna manera, es feia un clot i s'hi abocava la brossa, però és que les ciutats s'ha anat fent cada cop més grans i avui dia ja no hi ha abocadors. Es planteja la necessitat de trobar nous sistemes i tecnologies per al tractament i l'eliminació d'aquests residus, i cada cop més les administracions se n'estan adonant. Una dada que cal destacar és que un ajuntament destina entre un 20 % i un 25 % dels pressupostos municipals a temes mediambientals. Passa a ser la primera partida, amb la qual cosa mostren una sensibilitat especial. Paral·lelament, la societat també n'anirà prenent consciència i sensibilitzant-s'hi. Recordo, per exemple, que fa uns quants anys entraves en un bar i veies que tot el terra estava ple de papers. Ara cada cop costa més llençar un paper a terra, o que la gent de la nostra generació tiri un mocador de paper per la finestra del cotxe...

També arribaran a desaparèixer els contenidors del carrer?

Sí, perquè no es pot anar contra els temps. S'ha passat d'una època en què la gent volia màquines al carrer perquè volia veure que es netejava, a un moment en què se sobreentén que els carrers han d'estar nets i, per tant,



no s'hi vol veure res. I hem començat a pensar com podem eliminar tot aquest mobiliari i vehicles de recollida de brossa que hi ha a l'exterior. Perquè Ros Roca tampoc no pot anar contra els temps. Seria il·lògic no evolucionar o anar per un camí mentre el món camina cap a un altre lloc. Per això, hem implantat ja sistemes de recollida pneumàtica al Fòrum, al 22@Barcelona, i a diferents ciutats catalanes i d'Espanya. En la recollida pneumàtica, a la qual vam entrar l'any 2000, s'estan fent avenços importantíssims. No veus el residu al carrer i això té un gran futur: llences la teva bossa d'escombraries a una bústia que hi ha al mateix replà de casa, des d'on va a uns contenidors soterrats. No hi ha ni sorolls, ni males olors, ni contaminació.

Des de sempre, la innovació ha estat un dels puntals de la companyia. Quina inversió destinen a R+D+I?

Molts diners. Tots els productes que llancem estan desenvolupats amb enginyeria pròpia, amb 40 enginyers investigant permanentment. Dedicuem entre un 3 % i un 5 % de la nostra facturació anual a R+D+I, depenent dels anys i dels productes. Per exemple, la investigació en recollida pneumàtica arriba a un 15 %, i en tractament de residus la inversió se situa en el 20 %. Els anys noranta vam començar a desenvolupar tecnologia per al tractament dels residus. Fins aleshores el que fèiem era la maquinària per conduir les deixalles fins a l'abocador, per entendre'ns, i el tractament

d'aquests residus no hi entrava. El 1992 vam comprar una enginyeria a Alemanya i vam començar a investigar per poder fer també el tractament posterior del residu: la tria, el compostatge i la producció de biogàs. L'Ecoparc de Barcelona, per exemple, l'hem fet nosaltres.

Però aquests processos no acaben del tot amb el problema del residu, ja que no l'eliminen...

En el procés de biometanització n'aconseguim eliminar entre un 50 % i un 60 %. Per a la resta hi ha el compostatge, el reciclatge i la reutilització, però sempre ens quedarà un percentatge que haurà d'anar a l'abocador o que s'haurà d'incinerar. Aquesta és ja una altra discussió i la gent hi pot creure o no, però és una opció que existeix. Però bé, que puguem eliminar entre un 50 % i un 60 % del residu és prou important.

Actualment, ostenta la presidència de la Fundació Fòrum Ambiental. Quin és el propòsit d'aquesta entitat?

És una plataforma de diàleg i col·laboració entre les empreses, les administracions i la societat per assolir un model de desenvolupament més sostenible que l'actual. Volem incorporar la cultura medioambiental a la cultura empresarial. A més, dins del patronat del Fòrum hi estan representades les institucions més importants de Catalunya, com ara la Generalitat o l'Ajuntament de Barcelona, i també les empreses del sector més importants.

I quin tipus d'accions s'hi engeguen?

Puc citar la darrera, que és la participació en la creació de la primera plataforma d'intercanvi de drets d'emissió de CO₂ de tot l'Estat espanyol. Es tracta d'una borsa que permetrà que les més de 1.000 empreses espanyoles afectades pel compliment del Protocol de Kyoto puguin comprar i vendre les autoritzacions d'emissió de diòxid de carboni. És una iniciativa conjunta de l'empresa privada, la Generalitat de Catalunya i la Fundació, la qual hi posarà l'assessorament tècnic. Cal dir que aquesta borsa d'intercanvi d'emissions tindrà la seu a Barcelona i serà la primera per a tots els països de la Mediterrània ●

ESTHER DURO / FOTOS: OJO X OJO

“NO ES POT ANAR CONTRA ELS TEMPS. S’HA PASSAT D’UNA ÈPOCA EN QUÈ LA GENT VOLIA MÀQUINES AL CARRER PERQUÈ VOLIA VEURE QUE ES NETEJAVA, A UN MOMENT EN QUÈ SE SOBREENTÉN QUE ELS CARRERS HAN D’ESTAR NETS I, PER TANT, NO S’HI VOL VEURE RES”

Set preguntes sobre quads i empresa

Es considera un directiu de pista ràpida i d’alta velocitat, o més aviat de grans recorreguts i ritme assossegat?

El meu caràcter és més aviat assossegat. Crec que estem massa pendents dels resultats a curt termini, sense plantejar-nos com cal el futur, i això és una equivocació. Les empreses ens hem de plantejar estratègies a llarg termini.

Quina estratègia adopta quan ha de conduir una reunió per un terreny pedregós i difícil?

Primer, escoltar la gent i intentar-me posar en el lloc de l’altre. Després, bé... Dependrà de qui tingui al davant.

Sota quins criteris s’ha de pilotar un model empresarial familiar per convertir-lo en un model empresarial *esportiu* i de gran cilindrada?

Cal tenir un bon equip. Si no tens un bon equip, no guanyes i, sobretot, si no tens un equip motivat i il·lusionat, tampoc. El valor diferencial d’una empresa el marca avui dia la seva gent.

Quin seria el perfil que hauria de tenir l’equip perfecte per acompanyar-lo al llarg d’una ruta empresarial llargament desitjada i planificada?

Hauria de ser un equip format per bona gent. Podran ser més llestos o menys, més intel·ligents o menys, però si són bones persones podrem fer millor les coses. Els coneixements ja els anirem a buscar. El que compta és que siguin bones persones: que tinguin ètica, que sàpiguen treballar en equip i que estiguin equilibrades.

Com es protegeix de sortides de pista no desitjades?

El primer que hem de fer, quan sortim de pista, és reconèixer-ho, perquè moltes vegades no volem reconèixer els nostres errors i els emmascarem fent veure que no han passat. I jo crec que hem de reconèixer que hem derrapat o que hem sortit de pista i, a partir d’aquí, analitzar en què hem fallat per mirar de no tornar a caure al proper revolt.

Ha bolcat algun cop, al llarg de la seva trajectòria empresarial?

Sí, més d’una vegada, i suposo que encara hauré de bolcar més!

Acceptaria el repte de participar en una competició, tot i saber que té poques opcions de guanyar?

Depèn de què s’entengui per guanyar. Si guanyar significa quedar el primer, el primer en què? En rendibilitat, en facturació...? Perquè també podria participar en una cursa i quedar segon però, potser, haver-m’ho passat més bé que el guanyador, i jo crec que això també és un èxit.

