



InterAlloys
RAW MATERIALS FOR THE IRON AND STEEL INDUSTRY

InterAlloys: de agentes comerciales a grupo empresarial

Caso elaborado por Cristina Aragón y Cristina Iturrioz para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y, en particular, a Pablo Munilla, Iñigo Munilla y Ainhoa Sedano por su participación en el proyecto. Asimismo, agradecen el apoyo económico del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (IT1429-22). La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en 30 de junio de 2023.

Antonio Aranzábal Foundation
Donostia-San Sebastián, 2020
ISBN: 978-84-09-11513-6

Please cite only the published version using the following reference:

Aragón, C. and Iturrioz, C. (2023) InterAlloys: de agentes comerciales a grupo empresarial. *Long-run Family Firms Case Studies - Fourth Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

El día soleado invitaba a acudir paseando a la sede de InterAlloys en la Avenida de Ategorrieta, pero la apretada agenda de trabajo del lunes lo impidió, así que fue el Citroën C3 el que, una vez más, nos acercó a la sede de esta empresa familiar. Al entrar en las oficinas, sentimos que la actividad se detuvo y, de pronto, varios alumnos de Deusto Business School se acercaron para saludarnos y darnos la bienvenida. Tras un intercambio breve de noticias y recuerdos, Ainhoa Sedano, también alumno de la ESTE, nos acogió invitándonos a acomodarnos en su luminoso despacho. Allí se acercó Pablo Munilla quien sin demora comenzó a sumergirse en el pasado, trasladándonos al momento en que su familia inició la actividad del actual grupo empresarial.

Los orígenes de la familia empresaria

En enero de 1974 Vicente Munilla, junto a los empresarios Luis Olarra, de Aceros Olarra, y José María Galdós, accionista de CEGASA, crean la empresa EUROALDE con objeto de importar los minerales necesarios para la fabricación de acero. En aquellos difíciles años para el empresariado vasco, estos tres amigos se convierten en socios para crear esta sociedad que se dedicaba al comercio al por mayor ferroleaciones ligados al mundo del acero. La iniciativa surgió de Vicente Munilla ya que desde CEGASA necesitaban importar minerales para la fabricación de las famosas pilas Tximist y tras empezar con un mineral, siguieron con otro y así, la actividad de esta empresa fue creciendo poco a poco.

Tras unos pocos años de actividad, Vicente Munilla se queda al frente de la empresa como socio único y sienta las bases EUROALDE, empresa dedicada a la importación y exportación de materias primas para la fabricación del acero.

- *“Mi padre era un hombre de relaciones y consiguió ser agente comercial para España y Portugal de las grandes empresas de trading de materias primas, como Société Anonyme des Minerais, uno de los principales traders de aquella época a nivel europeo que te ofrecían una gama amplia de productos que mi padre vendía en su nombre a las acerías en España y Portugal”* - recuerda Pablo Munilla, hijo del fundador y actual Presidente de la holding InterAlloys & Investments.

Además de trabajar con estos grandes *traders* de minerales, Vicente comenzó a operar con Outokumpu, empresa finlandesa fundada en 1910 a raíz del descubrimiento de una mina de cromo en Finlandia, que terminó dedicándose a la extracción y refinado de distintos minerales. Trabajando directamente con este productor, Vicente traía barcos llenos de minerales a Pasajes, Bilbao u otros puertos de la península para servirlos a sus clientes, como Acerinox, Sidenor, Aceros Inoxidables Olarra, Tubacex, etc.

- *“En aquella época mi padre intermediaba y gestionaba los contratos entre las acerías y los traders, quienes se hacían cargo de la mercancía y financiaban su transporte hasta el puerto acordado. Desde allí, mi padre se encargaba de su transporte terrestre hasta la casa del cliente y, por todo ello, cobraba una comisión”* - explica Pablo Munilla.

Ilustración 1. Pablo Munilla junto con unos rusos en la Feria de Chicago, 1976



Fuente: InterAlloys

En los años ochenta muchas acerías españolas entraron en dificultades financieras y hubo un reguero de suspensiones de pagos que afectaron mortalmente a la actividad de la empresa. Entre ellas, varios de sus clientes principales como Aceros Inoxidables Olarra que, en 1979, entró en suspensión de pagos y pasó a manos del Estado o Tubacex que, en 1983, también se vio obligada a declarar suspensión de pagos. Fueron tiempos muy duros y la actividad de la empresa tuvo unos años muy malos. Esto junto con otras inversiones fallidas de la familia, como un complejo residencial que se iba a construir, pero que finalmente fue un fiasco, hizo que Vicente Munilla perdiera todo lo que había construido hasta el momento y su propio patrimonio, lo que arrastra a la familia a una situación límite.

- *“En aquellos años yo era joven, pero recuerdo claramente la situación. Salvamos la casa familiar en la que vivíamos, pero perdimos el resto del patrimonio familiar”*- recuerda con tristeza Pablo Munilla.

La crisis y la incorporación de la segunda generación

En medio de esta complicada situación, el segundo hijo de Vicente, Pablo, con solo 23 años, se incorpora a la empresa dado que Vicente en aquel momento se encontraba de baja. Así, Pablo comienza a hacer sus viajes, y a mantener reuniones con clientes y proveedores, junto con su primo Félix Munilla. Félix era el Director Financiero de la empresa y persona de máxima confianza de Vicente, que además fue clave para Pablo y para el futuro de la compañía. A Pablo nunca le interesaron los estudios, pero rápidamente se sintió llamado a involucrarse en la empresa. Sus otros hermanos, Yon, Iñigo e Iban siguieron estudiando.

- *“La empresa fue una oportunidad para mí, mis hermanos habían sido buenos estudiantes; yo, en cambio, tras recorrer distintos internados, no estudié una carrera universitaria. Así que empecé a visitar clientes, proveedores y a congresos internacionales. Para mí, fue una época muy especial, empecé a conocer ese mundo y tuve la oportunidad de acompañar a mi padre en algunas ocasiones cuando su enfermedad se lo permitía. Ver todo lo que había desarrollado mi padre y el cariño que le tenían tanto clientes como proveedores fue muy especial para mí.” – recordaba con nostalgia Pablo Munilla.*

La situación financiera se agravó y la empresa entró en suspensión de pagos. Tras esto, el 16 de junio de 1994 se crea la sociedad InterAlloys y, al poco tiempo, Vicente Munilla fallece en un accidente de moto, dejando a Pablo con 23 años al cargo de la empresa. Fue un momento durísimo y, dada la complicada situación financiera de la empresa y familia, abandonan la oficina de la Avenida de la Libertad donde estaban hasta ese momento y abren oficinas en un pequeño bajo en Bidebieta 1.

- *“En mi casa la familia tomó la decisión de que mi primo Félix, que siempre había estado al lado de mi padre llevando la parte financiera de la empresa, y yo nos hiciéramos cargo de la empresa. Mi primo Félix que tenía unos 15 años más que yo fue una ayuda inestimable en aquel momento crítico. Ha sido una persona estratégica para el negocio y fue como un segundo padre para mí, me ayudó siempre muchísimo; sin él, no hubiera podido asumirlo” – recalca Pablo Munilla.*

A pesar del trauma del fallecimiento del padre y de no estar involucrados directamente en el día a día de la empresa, los tres hermanos de Pablo valoran y reconocen su papel en la continuidad y éxito del negocio.

- *“Cuando el aita fallece repentinamente, el cambio fue disruptivo. Mi padre tenía una forma de ser vehemente y para él las relaciones personales eran fundamentales, por lo que, a veces, se lanzaba sin ver si había o no agua en la piscina. Pablo, sin embargo, aunque también tiene esa faceta emprendedora y relacional, siempre mira bien antes de dar un paso importante y, sobre todo, reconoce la importancia del equipo y presta atención a lo que consideran las personas que le rodean”- reflexiona Iñigo Munilla, consejero del holding InterAlloys & Investments.*

Pablo desde sus primeros años en la empresa vio que había espacio más allá del mundo del *trading*. Por ello, se dedicó buena parte de sus primeros meses al frente de la empresa a recorrer minas por todo el mundo, establecer relaciones con los productores allí donde estuvieran, Kazajistán, Sudáfrica, Rusia... y atender a los congresos internacionales del sector siderúrgico para identificar todos esos productores que le interesaban. Su intuición le decía que debía entrar en el negocio de otra forma, pero no tenían recursos financieros por lo que el arranque de nuevo fue algo así como una refundación, un pequeño milagro.

- *“Tras muchos esfuerzos, un productor de Kazajistán nos citó en su club de tenis de Marbella. Y allí fuimos vestidos de traje mi primo Félix y yo, y nos recibió el CEO de esta gran empresa productora, vestido con su traje de tenis y llevando su raqueta en la mano. No teníamos nada de dinero, y así se lo dije claramente, pero también le convencí de que podía confiar en nosotros y de que nos enviase un primer barco bajo su financiación. Y así arrancamos de nuevo”- rememora Pablo Munilla.*

Este fue un modelo de negocio, basado en ir directamente de la mano del productor a través de contratos de agencia con la filosofía *back-to-back*, y dejando de trabajar como *trader*. Las bases de esta forma de operar eran la confianza depositada en los intermediarios y la transparencia de estos tanto con el comprador como con el vendedor. A partir de ahí y siguiendo esta filosofía, la empresa pasó de hacer ventas *spot* como *trader* a centrarse en contratos anuales de alto volumen como agentes (representante del productor). Para ello, las visitas y relaciones de confianza con los productores eran fundamentales.

- *“En Kazajistán, visitábamos las minas, escoltados por el ejército kazajo. Íbamos con militares delante y detrás y los productores nos ponían un avión privado para ir hasta la mina. A veces, llevábamos al cliente con nosotros. Las relaciones con los productores eran esenciales ya que los recursos de estos países, la banca, las minas,... estaban en manos de unos pocos” – explica Pablo Munilla.*

En este intercambio, InterAlloys actuaba como intermediador entre el cliente y el productor para facilitar el cierre de la operación y la logística entre ambos, sin asumir por ello riesgo financiero alguno en la operación.

- *“Nosotros en aquel momento no comprábamos nada, sólo poníamos en contacto al productor con los clientes. El material era del productor y nos limitábamos a actuar como su agente, asegurando el suministro, porque no teníamos capacidad de compra.” – recuerda Pablo Munilla.*

Una vez confirmada la viabilidad de esta fórmula, Pablo gracias a esas relaciones de confianza con los clientes, fabricantes tanto de acero común como de aceros especiales e inoxidables, ve la posibilidad de ampliar la gama de minerales para dar un servicio más completo a las necesidades de sus clientes. En esta estrategia lo difícil era contar con productores internacionales. Por ello, la labor de InterAlloys se centró en conseguir la intermediación con algunas de las principales minas a nivel mundial de molibdeno, níquel, cromo, etc., para disponer de una cartera amplia e interesante de minerales que cubrieran las necesidades de sus aceras clientes.

Ilustración 2. Minas grupo Freeport - McMoRan



La confianza de estos proveedores en InterAlloys fue tan estratégica como lo fue la fidelidad de sus clientes nacionales. Unos clientes cuya lealtad y confianza fue también parte de la herencia que dejó Vicente Munilla a la empresa familiar.

- *“Mi padre era una persona super querida en las acerías y eso nos lo puso fácil para contar con el apoyo de los clientes. Todos nos ayudaron: Acerinox, Tubacex, Olarra, Sidenor, Ucin-Arcelor Mittal, Celsa, Productos Tubulares, Tubos Reunidos,... No teníamos ningún problema para vender”* – señala agradecido Pablo Munilla.

Gracias al crecimiento de esta red, los servicios de InterAlloys se van ampliando y la empresa va creciendo. Sin embargo, la situación financiera familiar aún era débil y en momentos de tensión de tesorería, tras todas sus vivencias, el criterio de Pablo era claro: nunca poner en riesgo el patrimonio de la familia y dedicar el retorno del negocio a restituirlo.

- *“En aquel momento, mi obsesión eran los gastos familiares, que mi madre recuperase el patrimonio perdido y que pudiera tener suficiente para vivir en el futuro. Así que se incorporó a la empresa y me acompañaba a algunos congresos. Para mí, lo fundamental era que con lo que la empresa facturaba, se pagasen primero los sueldos de las personas fuera de la familia y, en segundo lugar, que ella cobrara un sueldo para poder mantenerse. Sólo luego, si se podía, Félix y yo, cobrábamos nuestro sueldo. Hasta que no se aseguró el patrimonio de mi madre, no respiré tranquilo”* – recuerda Pablo Munilla.

De agentes a proveedores de servicios integrales

InterAlloys era un aliado para sus clientes y, por esta razón, conocía bien a las personas que estaban al frente de las empresas siderúrgicas más importantes del país y, muy especialmente, a los directores de compras, con quienes colaboraba directamente. Por ello, no es de extrañar que cuando el Director de compras y Jefe de acería de SIDENOR, Antxon San Vicente se prejubiló, Pablo Munilla lo invitase a integrar el equipo de InterAlloys.

Ilustración 3. Visita Sidenor-Climax



Fuente: InterAlloys

Esta incorporación dotó a la empresa de unas capacidades técnicas que resultaron estratégicas para ampliar el valor de negocio que esta empresa intermediaria podía proporcionar a sus clientes. En concreto, posibilitó el desarrollo de una línea de negocio de mayor valor añadido que integraba además el asesoramiento sobre materias primas minerales para la fabricación de aceros.

- *“Antxon San Vicente era una persona estratégica en SIDENOR. Era un gran profesional con amplio recorrido y, por ello, muy reconocido en el sector y a quien se le tenía mucho cariño... En el equipo interno de InterAlloys, Félix sigue con la parte financiera y, Antxon, se ocupa de toda la parte técnica, dando servicios de asesoramiento a clientes. Conocía a los directores de compras de otras acerías que eran de su misma generación, a los que se dirigía con total familiaridad para ofrecerles nuestros servicios. Su apoyo en las relaciones con los clientes nacionales me dio cierto respiro liberándome de la intensa dedicación que suponía la labor comercial con este tipo de clientes” – comparte Pablo Munilla.*

Con el equipo fortalecido, los años en los que Antxon San Vicente estuvo en InterAlloys fueron años de crecimiento. Desde los 55 hasta los 70 años estuvo en la empresa. En este tiempo, Antxon contribuyó a consolidar las relaciones con los clientes proporcionando un conocimiento experto que permitió el crecimiento del negocio de la empresa. Muestra de este desarrollo fue que en el año 2000 la facturación de InterAlloys fue de más de 6 millones de euros.

En estos años de crecimiento, la plantilla se amplió. Al equipo formado por el Director General, Pablo Munilla, el Director Financiero, Félix Munilla y el Director Técnico, Antxon San Vicente, se incorporaron María José Campanillas, que se ocupó de apoyar la parte comercial y hoy responsable de ferroaleaciones, y Sergio Murua, en calidad de administrativo. Un equipo relativamente reducido al que algo más tarde, en 2002, se sumaría la que es hoy CEO de InterAlloys, Ainhoa Sedano. También la sede de la empresa cambió, pasando de Bidebieta I a Portuetxe.

- *“Entré para apoyar a Félix y Sergio en la implantación del sistema de calidad ISO 9001. Además, empezábamos a facturar a clientes y necesitamos implantar el ERP. Así, en 2003, pudimos definir mejor, optimizar, ordenar la información y llevarla a través del ERP. Después de eso, como la empresa estaba incrementando la facturación, me metí más en la parte financiera”* – explica Ainhoa Sedano, CEO de InterAlloys.

Ilustración 4. Félix Munilla, Pablo Munilla, Antxon San Vicente y Sergio Murua (de izda a dcha)



Fuente: InterAlloys

La dinámica del sector y el hecho de que los clientes fueran un reducido número de importantes empresas permitió consolidar una cercana y estrecha relación con sus responsables. El conocimiento de las necesidades de materiales, de proceso y financieras de las acerías les permiten extender su servicio. De esta forma, InterAlloys se constituyó en proveedor integral de servicios. Manteniendo la política de transparencia total, la empresa añadió al servicio de organización de toda la logística de transporte vía mar y tierra de los minerales, otros servicios adicionales como la financiación al proveedor y al cliente y el asesoramiento técnico al cliente.

- *“El servicio integral al proveedor implica la parte de cerrar acuerdos con los clientes, lo que supone la parte logística y su supervisión, cerrar transporte marítimo y terrestre - incluido el seguimiento en las aduanas- y la parte financiera, esto es, adelantar los pagos a proveedores, a los clientes ampliarles en el plazo de pago, los seguros de cambio, etc. Todo ello en un intento por ser flexibles.” – explica Pablo Munilla.*

Las empresas clientes eran una decena de compañías nacionales con implantaciones internacionales en Francia, Portugal, Sudáfrica, Estados Unidos, con los que la relación es de largo plazo y confianza mutua.

- *“Desde hace treinta años, en contextos de guerras, alta volatilidad de los mercados, etc. se ha mantenido una visión a largo plazo, donde no se especula para nada, donde se intermedia por una comisión o fee con un margen pequeño sobre la operación siguiendo la filosofía back-to-back. Otros, que han sido más oportunistas o especuladores, han tenido que cerrar. No en nuestro caso, priorizamos las relaciones privilegiadas a largo plazo y el garantizar un suministro regular a los clientes”- apunta Ainhoa Sedano.*

Ilustración 5. Visita a Brasil Pig Iron



Fuente: InterAlloys

Por otro lado, la compañía no solamente trabaja con ferroaleaciones, sino que también empieza a trabajar con la chatarra, ya que también es una materia prima que se emplea para la fabricación del acero.

- *“En el tema de la chatarra se venía haciendo algo antes, puntualmente. Empezamos porque un proveedor de minerales me propone traer un barco de chatarra, que eran barcos más grandes, de 18.500 toneladas. Fue una aventura, pero no teníamos mucho conocimiento hasta que vino Antxon San Vicente.”* – explica Pablo Munilla.

Viendo el potencial de la chatarra, a principios del 2005 se incorpora el hijo de Antxon San Vicente, Jon, con el fin de ampliar el abanico de proveedores de este material. Para ello, uno de sus grandes cometidos fue salir por todo el mundo a la búsqueda de recuperadores de chatarra, para incorporarlos como proveedores de chatarra de InterAlloys y poder ofrecer su producto a las acerías clientes de InterAlloys.

- *“Con estos proveedores se aplica la misma fórmula que había funcionado con los minerales: empezar como meros agentes; pasar a financiar, una vez vendido; y finalmente, comprar y vender, todo ello con una filosofía poco arriesgada basada en no vender nada sin cobertura.”* – explica Pablo Munilla.

Jon San Vicente ha sido y es una persona clave en el crecimiento de la división de chatarra. Gracias a su labor, InterAlloys se ha consolidado como importador para el mercado español y portugués, y entrar en el mercado turco. Este país es también un país con un peso relevante en el sector porque es un importante productor de acero y gran importador de chatarra y, por lo tanto, requiere de los servicios de trading para hacer llegar la chatarra desde los países productores, como son los países escandinavos, europeos y Reino Unido, hasta el país otomán.

Ilustración 6. I Congreso Siderurgico organizado por InterAlloys, Donostia 2019



Fuente: InterAlloys

La familia: razón de ser de InterAlloys

La familia ha sido pilar fundamental de los inicios de InterAlloys, no sólo porque tenía su origen en un emprendimiento familiar, sino porque la familia ha sido respaldo del negocio en la primera generación y el propósito que ha dado sentido al negocio en la segunda. En este sentido, a los inicios en los que Vicente Munilla se sitúa brevemente al frente de la gestión, le sucede un segundo tiempo más amplio en el que le sucede Pablo. Cuando el proyecto empresarial logra estabilizarse, Pablo abre la posibilidad de que otros hermanos puedan incorporarse a la parte más práctica de la gestión empresarial para apoyar así el proceso de crecimiento de la empresa. Sin embargo, por distintas razones, los hermanos siguen vinculados desde la propiedad y gobierno, pero es Pablo quien continúa al frente de la gestión del proyecto, como único miembro de la familia actualmente en la operativa.

- *“Iñigo participó unos años en la gestión de la compañía, lo cual le permitió conocer el negocio desde dentro, para posteriormente continuar su labor en el Consejo donde tiene un papel relevante” – comenta Pablo Munilla.*

Por su composición, en sus inicios básicamente compuesto por los accionistas propietarios, todos ellos miembros de la familia, el Consejo funcionaba en la práctica como una Junta General de Accionistas que se reunía trimestralmente y con un fuerte carácter informativo. El alto nivel de consenso en la toma de decisiones que ha existido desde el primer momento, incluso en temas delicados como el reparto de dividendos, la eventual salida de un miembro de la empresa o el reconocimiento al liderazgo en manos de Pablo Munilla, ha permitido una toma de decisiones ágil y resolutiva en el negocio.

- *“La empresa ha ido bien y es importante cuidar a los socios. Desde el principio hay un reparto establecido de dividendos. También tenemos un asesor del consejo y un abogado que actúa de secretario en el Consejo” – afirma Pablo Munilla.*

Para tratar cuestiones relacionadas con la familia, sin embargo, los hermanos y la madre decidieron organizar reuniones regulares, una vez al año, en las que más que del negocio pudieran abordarse cuestiones de índole familiar. En este ámbito, en 2004, Pablo compartió con sus hermanos su preocupación por valorar cuál era el reparto accionarial más adecuado a la realidad de la empresa y conjuntamente, pensando en el futuro, los hermanos establecieron un nuevo equilibrio de las participaciones en la empresa. Este proceso dio lugar a una reflexión amplia de las cuestiones de la familia relacionadas con la empresa que se materializó en un primer protocolo familiar.

Con la inquietud empresarial de Pablo, éste propone la posibilidad de diversificar los negocios de la compañía más allá del desarrollo del propio negocio. Por ello, con el apoyo de una consultora local, en 2016 se decide reestructurar su cartera de negocios creando una sociedad holding que sirva de paraguas al resto de las inversiones, InterAlloys & Investment S.L. (I&I).

- *“La diversificación del holding surge de una visión cuyo fin es seguir añadiendo valor al negocio y estabilidad al proyecto InterAlloys. Para ello, hay un proceso de aprendizaje y de reflexión para definir la visión considerando temas de futuro y crecer.”* – explica Ainhoa Sedano.

Dentro de esta dinámica y con el fin de identificar nuevos proyectos empresariales, Pablo y Félix decidieron acudir a Madrid y ponerse en contacto con distintos fondos de inversión. Entre el 2016 y el 2018, entraron en inversiones financieras para analizar la forma de operar de diferentes fondos y gestores de capital riesgo (fondos tecnológicos, *venture capital*, *fondos growth*). De esta forma, se analizaron diversos fondos con temáticas diferentes y se confirmó la importancia de tener relación directa con el equipo gestión del fondo, con cuyo asesoramiento ha contado en distintos procesos de inversión.

- *“Soy consciente de que tengo debilidades, por eso me apoyo en asesores externos y delego en empresas potentes que puedan ayudarme... Invertimos mucho en hacer las cosas bien, con seguridad, y para ello contamos con expertos que nos apoyan y complementan...”* – reconoce Pablo Munilla.

De esta manera, se inicia un proceso de crecimiento inorgánico en InterAlloys con la entrada en diferentes compañías con el fin de tener sinergias y crecer conjuntamente. Además, se constituye INDIPartners junto con Digitalentu para potenciar la inversión en oportunidades de negocio de base tecnológica dentro del sector siderúrgico.

Actualmente InterAlloys sigue siendo el Core Business facturando de media 100 millones de euros anuales, aunque en años como 2022 donde los precios de las materias primas han sido muy elevados ha llegado a facturar más de 150 millones de euros, y representa el 60% del patrimonio, suponiendo el resto de las inversiones que se han llevado a cabo desde I&I con el fin de diversificar el 40%. Dentro de estas inversiones, se ha diversificado en inversiones financieras (Fondos de *Private Equity* y *Venture Capital*), participadas tanto *start ups* (p.ej. Biotech Foods) como otro tipo de compañías (como por ejemplo IBS Capital, Digitalentu), e inversiones inmobiliarias. La diversificación también se realiza en diferentes sectores: energías renovables, activos forestales, digitalización, tecnología, sector de la salud, etc.

Contando con el consejo de un asesor y con el fin de hacer más efectiva la participación de los distintos miembros de la familia en el consejo, en 2018 se decidió atribuir a cada miembro unas funciones específicas de las que sería responsable frente al resto de los miembros.

- *“En 2018, con la revisión del protocolo, se definió dónde cada uno de los hermanos podíamos dar lo mejor de nosotros mismos. Yo asumí el contraste de las nuevas inversiones; Félix se encargó del área de nombramientos y auditoría; y yo de las relaciones familia-empresa. Así, la idea es que cuando los temas lleguen al consejo estén más trabajados.”* – explica Iñigo Munilla.

Por otro lado, Pablo delegó desde 2022 la labor de CEO de InterAlloys en Ainhoa Sedano, para poder equilibrar la dedicación entre las inversiones y el core business.

La futura InterAlloys: el próximo reto

Basándose en las relaciones y la confianza, el hoy grupo empresarial busca una mayor diversificación. Para ello, resulta crítica la participación de familiares y directivos comprometidos y vinculados al proyecto. Esta implicación ha sido confirmada a lo largo de los años y hoy, el grupo familiar cuenta con un equipo consolidado que adquiere nuevas responsabilidades.

- *“Pablo ha creado una estructura interna muy sólida con su equipo: Ainhoa, Mari José, Jon, etc. También la componente familiar es importante y cada vez participa con una visión más profesional del negocio”* – explica Iñigo Munilla.

En este sentido, el crecimiento del grupo no puede realizarse descuidando los clientes y proveedores del negocio core de InterAlloys.

- *“Tenemos que entender cómo va a evolucionar el mercado y cómo nos puede afectar. Nuestro objetivo es ser sostenibles a largo plazo”* – afirma Ainhoa Sedano.

En el proyecto de futuro, las personas de InterAlloys son claves porque son las que dan cuerpo a los valores y a lo que la empresa es y quiere ser. Personas no sólo intramuros, sino personas dentro de una visión de empresa ampliada, que integra a clientes y proveedores en un ecosistema donde lo relevante es la relación interpersonal, que se sostiene gracias al pegamento de la confianza mutua.

- *“Es importante cuidar y apostar por el equipo, por su formación. Somos pocos, diez personas sin apenas rotación, y entendemos la empresa de forma muy humana, donde vemos que podemos ayudar, ayudamos o buscamos cómo podemos ayudar.”* - explica Ainhoa Sedano.

Ilustración 7. El equipo de InterAlloys 2021



Funete: InterAlloys

Esta confianza se soporta en los valores que han caracterizado a la empresa y en la unión inquebrantable del núcleo familiar que desde los inicios ha estado por y para la empresa.

- *“La empresa se ha caracterizado por su humildad, por su integridad y por el compromiso y la responsabilidad de la familia. La unión de los hermanos y Félix ha sido clave, durante todos estos años. A los problemas se han podido dar soluciones, y siempre han salido fortalecidas la empresa y la familia también. Pablo siempre ha puesto a la familia por delante: a mi madre, primo y hermanos...”* – reconoce Iñigo Munilla.

En ese futuro, la tercera generación, que es una realidad ya en la familia, con tres hijos de Félix y ocho nietos del fundador con edades comprendidas entre los 33 y los 3 años, tiene su palabra a decir. Aunque su incorporación a la empresa no es aún una realidad, la familia es consciente de que ahora que el grupo familiar tiene una situación saludable y está orientada hacia el futuro, es el momento adecuado para abordar el proceso de integración de la tercera generación.

- *“InterAlloys ya no es un negocio de ferrocromo, es mucho más, con proyectos de futuro a desarrollar, posibilidades de trabajar desde cada proyecto o desde el Consejo... Ahora la pregunta es ¿cómo enfocar nuestro trabajo con las nuevas generaciones? Trabajar la sucesión es importante para el beneficio de todos y del negocio, muy basado en las relaciones y la confianza” – indica Iñigo Munilla.*

Ilustración 8. Los hijos de Vicente Munilla (Yon, Iñigo, Iban y Pablo), y su mujer Arancha en la 16 Regata Internacional Memorial Toto Munilla



Fuente: InterAlloys

Estas reflexiones se han recogido ya en la tercera y última revisión del protocolo (2014, 2018, 2022). Con un grupo empresarial diversificado y una situación completamente distinta a la de la primera sucesión, la familia se plantea un relevo intergeneracional con parsimonia y antelación. Ahora encara con ilusión este nuevo reto: acompañar a los miembros de la tercera generación en su reflexión en tanto familia empresarial.