



# “Hay muchas empresas que tienen los deberes por hacer”

**S**u vitalidad no contagia, apabulla. Gabriel Masfurroll, de 55 años, fundador, presidente y consejero delegado de USP Hospitales, es un torrente de fuerza y de determinación. Compromiso es una palabra que va ligada a su persona. En los últimos días está echando el resto apoyando a la candidatura de Madrid como ciudad olímpica en 2016. Cree que unos Juegos Olímpicos es lo que necesita España en estos momentos. Por una razón contundente: “Será positivo, puede darle un buen impulso a la economía”. Lo argumenta poniendo como ejemplo a Barcelona 92: “Cambió la vida de la ciudad, seguimos viviendo de aquellas rentas porque se crearon buenas infraestructuras”.

**PREGUNTA.** Le encanta el deporte. Ha sido vicepresidente del Fútbol Club Barcelona, ¿qué similitudes tiene con el mundo de la empresa?

**RESPUESTA.** En el mundo del deporte, los éxitos son efímeros porque a las 12 horas de conseguir el trofeo, éste ya está en la vitrina. Todo es a corto plazo. Pero este Barcelona de ahora se empieza a gestar en el año setenta con el entrenador holandés Marinus Michels, que es el que empieza a poner la primera semilla para que los jugadores comiencen a jugar con un determinado estilo. Todo esto alcanza una cota extraordinaria con otros dos entrenadores Johan Cruyff y con Frank Rijkaard, y que ahora ha tenido la culminación con Pep Guardiola, que cuenta con uno de los primeros equipos de fútbol de toda la historia. Estamos ante un equipo. Ahora está de moda buscarle nombres, pero sólo hay un nombre, equipo.

**P. ¿Cómo se consigue tener un equipo que funcione?**

**GABRIEL MASFURROLL**  
PRESIDENTE DE USP HOSPITALES

TEXTO PAZ ÁLVAREZ  
FOTOGRAFÍAS PABLO MONGE

Es emprendedor. Tiene iniciativas y en cada una de ellas le va la vida. Ha creado una red de hospitales, está comprometido con la candidatura Madrid 2016, aconseja a Pep Guardiola y está volcado en temas sociales

**R.** Lo primero que hay que hacer es renunciar a los egos, buscar que ese equipo sea solidario, generoso y esto se consigue siendo comprensivo y superditando los intereses individuales, además de confiar en el entrenador. Y hay que tener valores y no renunciar a ellos, pase lo que pase. Me gusta una frase que dice Pep, que el mayor riesgo es no arriesgar, lo demás es miedo.

**P. ¿No teme a la crisis?**

**R.** Más que tenerle miedo, hay que tenerle respeto. Hay que analizar la situación porque es incierta, manejar el timón para hacer frente a la tormenta y mantener al equipo unido. Lo que deberíamos comenzar a hacer es reescribir las reglas de lo que será el nuevo

**“Este año será de transición, y 2010 va a ser difícil porque la criba va a seguir, pero a finales de año se empezará a ver la luz”**

mundo, el escenario real desde el punto de vista financiero, económico y político. Cambiará el sistema de financiación, el sistema productivo, el mapa empresarial será distinto en los próximos años, con estilos de dirección diferentes. Desgraciadamente la crisis produce heridas, la gente se desespera y puede llegar a reaccionar de manera desproporcionada. Hay que buscar fórmulas para paliar el dolor. Yo no creo en los subsidios, creo en ayudar a la gente a salir adelante, en ofrecer formación, en reorientar algunas profesiones. Hay que obligar a la gente a hacer cosas. No les des peces, enséñales a pescar.

**P. Acaba de refinanciar la deuda que USP tiene con los bancos y que asciende a 500 millones de euros, ¿es todo un logro en los tiempos que corren?**

**R.** Lo hemos conseguido básicamente porque USP es una muy buena empresa, seguimos creciendo, creando empleo, y nos hemos endeudado para vivir muchos años bien, asentados en la prudencia y sin perder los principios. En España y en otros países queda mucho por hacer. El empresario ahora tiene que emplear más la inteligencia.

**P. ¿Cuándo comenzaremos a ver la luz?**

**R.** Este año será de transición, y 2010 va a ser difícil porque la criba va a seguir, y a finales de año se empezará a ver la luz.

**P. USP ha creado empleo en los últimos años, ¿van a seguir contratando a profesionales?**

**R.** En estos momentos hay que ser prudentes. En la última década hemos creado 7.000 puestos de trabajo y lo que no vamos a hacer es destruir empleo. Tenemos proyectos de expansión en el

extranjero. Hace seis meses llegamos a Angola, ahora estamos concretando en Marruecos y en cartera tenemos los países del Este y África como destinos estratégicos.

**P. ¿Y en España han tocado techo?**

**R.** No, pero tenemos que ver lo que sucede aquí. Hemos hecho los deberes, hemos preparado la empresa para afrontar un posible crecimiento, y hay muchas más empresas en este país con los deberes por hacer. Una cosa que nos distingue es que hemos sido pioneros en hacer una reestructuración antes de que todo esto sucediera. A mí no me gusta tocar de oído.

**P. ¿Es un visionario?**

**R.** Trato de serlo. Una fortaleza que hemos tenido es la capacidad para anticiparnos a la crisis. Diseñamos el proyecto Lázaro en 2007 precisamente por este motivo, para prepararnos para la crisis. Y lo lanzamos para hacer frente a tres ámbitos, en la contención de costes, en implementar nuevas líneas de negocio e incrementar la eficiencia de hospitales. Esto es ser visionario.

**P. Usted ha sido nadador de élite, ¿esa experiencia le ha ayudado?**

**R.** Eso ocurrió cuando era joven, entrenaba dos veces al día 365 días al año, esto imprime carácter, te obliga a ser tenaz porque perdí muchas veces, pero aprendí de los fracasos y sobre todo a trabajar en equipo. No hay deporte que sea individual. En natación, aunque estás aparentemente solo no es así, tienes que trabajar en equipo. El deporte es una escuela impagable, creo que los deportistas deberían formarse académicamente porque la vida del deportista es corta y después puede aportar mucho al mundo de la empresa. Yo empecé a nadar a los diez años y a los



15 ya competía, y si algo he aprendido es que en la vida ganas y pierdes. Cuando ganas lo celebras, pero ese momento dura poco y hay que volver a empezar.

**P. ¿La segunda generación familiar se implicará en la gestión de USP Hospitales?**

**R.** Mi hijo tiene 29 años, es abogado y MBA por el IESE y trabaja con nosotros. Ha trabajado anteriormente en PricewaterhouseCoopers, ha jugado a hockey hierba en primera división. Mi hija tiene 20 años, estudia tercero en Esadé y también juega al hockey. Me gusta que hagan deporte y lo mejor que le hemos enseñado es el ejemplo. Tú puedes poner muchos mandamientos pero si no cumples las reglas no sirve de nada. La ejemplaridad es fundamental. Tengo un par de hijos extraordinarios como personas.

**P. ¿Pero tomarán las riendas del negocio?**

**R.** No. Creo poco en la empresa familiar. Mi hijo mayor está en la empresa porque le apetecía, ya que no hay que discriminar ni por ser ni por no ser. Tiene que hacer los mismos méritos que otras personas de la empresa. No es nada fácil llevar mi propio nombre ni los mismos apellidos, es complicado. No pretendo que mi hijo sea mi delfín, aunque es muy emprendedor.

**P. ¿Empresario, se nace o se hace?**

**R.** Me siento muy emprendedor y probablemente lo llevo en mi ADN porque vengo de una familia de empresarios. Mi abuela, que era de Manresa, vendió moda en Estados Unidos. Fue pionera, junto con modistos como Pertegaz. Viví el fracaso de la empresa familiar en los años 70, y empecé a trabajar cuando estudiaba. Lo que siempre tengo presente es que me acuesto con 7.000 personas.



**“He estado arriba y he estado abajo. Cuando tocas suelo, haces limpieza”**

**P. Se dice que ejerce como consejero profesional de Pep Guardiola.**

**R.** Bueno, tiene a muchas personas que le dan buenos consejos. A mí me hace caso, pero él es consciente de que le pueden machacar y sabe que cuando fracase los que antes le adulaban serán los primeros en criticarle. Las situaciones críticas te ayudan a separar el

grano de la paja. Pep es humano pero llegará un momento en el que las cosas no irán tan bien y se dará cuenta de quién le quiere de verdad.

**P. ¿Lo sabe por experiencia?**

**R.** Yo he estado arriba y abajo. Cuando tocas suelo, haces limpieza. Con la edad te haces sabio, sabes con quién estás hablando.

**P. ¿Ahora se encuentra arriba?**

**R.** No creo en el éxito, no sé si estoy arriba o abajo. Soy feliz, tengo una empresa de la que me siento muy orgulloso, en la que trabajan profesionales fantásticos, tengo un trabajo magnífico y una familia extraordinaria. No pido más.

**P. ¿Cómo ve a la clase ejecutiva española?**

**R.** Hay una diferencia entre los ejecutivos y los empresarios, que son los que ponen dinero de su bolsillo y son los que se la juegan. Ninguno es mejor que otro. La clase ejecutiva española es francamente buena. La bondad de los ejecutivos, empresarios, políticos y de la sociedad se va a demostrar en los próximos tres años. Hemos hecho una gran transición y un buen despegue, pero no hay que olvidar que una parte de este crecimiento lo debemos al dinero recibido de la Unión Europea. Estamos dejando de recibirlo y veremos qué pasa.

**P. ¿Dónde tiene España sus oportunidades de crecimiento para los próximos años?**

**R.** Tiene una gran oportunidad en el extranjero. Hay un gran reconocimiento a empresarios españoles, anónimos, que están abriendo nuevos mercados, llevando la marca y el saber de España por todo el mundo. Hay mucha gente española por el mundo y nuestros gobernantes deberían apoyarlos.

**“Vendemos fuera nuestro saber hacer”**

**Tiene como objetivo** consolidar USP en los próximos años en España y posicionarse en el arco mediterráneo, África y Oriente Medio. “Y lo haremos con prestigio, transmitiendo nuestro *know how* porque tenemos desarrollado nuestro saber hacer en el portfolio de la empresa, en cuanto a tecnología de marketing y lo exportamos a otros países”. Masfurrull sabe que no se pueden perder oportunidades. “Lo que desarrollamos para nuestra empresa lo aprovechamos como línea de negocio”. Y pide que resaltemos otro fuerte compromiso, la Fundación Alex, de la que dice que es el “alma de la empresa, uno de los grandes valores porque hay que retornar a la sociedad lo que hemos ganado”. Empezaron operando a niños africanos en Sevilla hasta que decidieron crear la fundación. “La hemos diseñado entre varios socios y empresas porque hoy día no puedes hacer solo las cosas. La gente buena te hace bueno”.