



Carlos Mengual, propietario de Alianza Mengual Group

Ferretero de cuna, Carlos Mengual es un autodidacta que partiendo de una clásica ferretería familiar se ha convertido en el líder de un ambicioso proyecto empresarial que ha revolucionado en los últimos tiempos el suministro de productos para carpintería y madera. Curioso, inquieto, loco por aprender y por hacer algo grande, es el ejemplo de empresario humanista que aprovecha todas las ventajas que le ofrece la tecnología.



Carlos Mengual nace en el otoño de 1971 en el seno de una familia que ese mismo año abre su primera ferretería en la barcelonesa calle Menorca. Es el tercero de tres hermanos y llega al mundo doce años después del hermano que le precede. “Mis padres iban a por la niña y llegué yo”, nos cuenta.

Se considera un ferretero de cuna y la cosa es literal porque al poco de nacer, su madre, que trabajaba en la ferretería familiar, se lo lleva a la tienda y Carlos pasó sus primeros años de vida entre el mostrador y el escaparate, primero en la cuna y luego en el parque infantil.

Con 14 años empieza a ayudar a la familia, aunque desde más niño clasificaba tornillos y arandelas. Sus hermanos, 12 y 15 años mayores que él ya formaban parte del negocio familiar desde hacía tiempo. “Con 14 años ya copiaba llaves, hacía amaestramientos y conocía todos los productos de la ferretería. Era muy inquieto y siempre quería hacer cosas: cambiar los escaparates, comprar máquinas nuevas para hacer llaves, etc”.

Acaba la EGB y estudia dos módulos de FP, administrativo e informática. “Estudí FP y se me daba muy bien. Saqué 21 excelentes, pero a mí lo que me gustaba era la ferretería y no me planteé ir a la universidad”.

Va a la mili y durante el permiso de jura de bandera sufre un tremendo accidente que le lleva a perder un riñón. “Estuve 20 días en coma y 8 meses en el hospital. El accidente me cambió la vida, pero no me quitó el gusto por la ferretería”.

Cuando, con 19 años, acaba el servicio militar, se incorpora a la ferretería familiar que ya está en un nuevo local de 1000 metros cuadrados, en la calle Guipúzcoa, de Barcelona. Le encargan la sección de menaje y, en poco tiempo, va ampliando el negocio incorporando PAE, hornos y otros elementos de cocina de mayor valor y con mejores márgenes. “Al cabo de un año me encargo de la sección de manetas y tiradores, la sección que más adelante sería el referente del negocio”.

Compra del negocio familiar

En un momento determinado, su padre reúne a los hermanos y les dice que el negocio no da para mantener a cuatro familias. Se plantean vender la ferretería o que alguno de los hermanos salga del negocio. Después de unos momentos de crisis familiar y de sopesar alternativas, los 3 hermanos le proponen al padre comprarle la ferretería garantizándole una renta vitalicia. “Mi padre se había hipotecado hasta las cejas para comprar el nuevo local, por lo que la renta que le pagamos le permitía asumir las deudas y vivir en adelante ya que eran sus únicos ingresos. Fueron momentos de apretarnos el cinturón para llevar

adelante nuestro proyecto propio, con una clara orientación hacia el sector B2B, especializándonos en carpintería y abandonando poco a poco la ferretería generalista". Aquel mal momento pasado por el accidente 1 año atrás, permitió a Carlos no preocuparse de los ingresos gracias a la indemnización que había recibido.

Su padre se jubila y los hermanos tiran para adelante en condiciones precarias. El mayor, Luis, se encargaba de la administración, Juan, de las compras y, Carlos, de las ventas.

Me considero valiente, muy trabajador, invierto, arriesgo y predico con el ejemplo

Con mucho trabajo y la visión comercial de Carlos, el negocio va creciendo. Un hito importante se produce cuando éste va a la firma vasca Egoki y le propone hacerse distribuidor de la marca. "Al principio no me hicieron mucho caso, pero al final firmamos un contrato por valor de 250.000 pesetas de entonces, que era 40 veces más de lo que en aquel momento comprábamos a nuestro principal fabricante, Vergés".

A partir de ese momento, el negocio despega definitivamente y obliga a los hermanos a reinvertir en logística, informática, edición de un catálogo, etc.

En 1995 montan la primera nave de aprovisionamiento. "Ahí empezamos a entender lo que es un almacén logístico, experimentando y viendo las posibilidades que ofrecía".

Modernización

Poco a poco se consolidan en el sector de carpintería y Carlos empieza a innovar. "Fuimos los primeros que trajimos armazones para puertas correderas. Habíamos viajado por Italia, Francia o Alemania y visto cosas que aquí no se conocían, Y nos lanzamos a comercializarlas". Por aquel entonces los viajes al extranjero los hacían en un Peugeot 205, que les servía también como alojamiento. "Limitábamos nuestros ingresos a los mínimos, pero no nos importaba imprimir miles de fotocopias que eran nuestros catálogos o realizar muestrarios

para clientes, todo lo que se podía se invertía en la empresa".

A nivel interno, establecen una estrategia de funciones más vertical y rápida. Unifican compras y ventas en la figura de jefe de producto y crean una dirección comercial para interactuar con los clientes.

En 1999 entienden que deben realizar un cambio profundo para poder crecer a mayor ritmo. Apuestan por personal cualificado y por acometer los retos que suponen la gestión logística, la informatización del negocio o la creación de un catálogo propio.

Durante 2 años, Carlos se centra en la confección del primer catálogo general de Mengual que se acaba concretando en un tomo de 850 páginas con una completa información de cada referencia, "lo que supuso hacer una ficha de cada producto, fotos, diagramas, forma de montaje, etc. Compramos una cámara digital y montamos un pequeño estudio para digitalizar todos los artículos. En aquellos años, no podíamos contar con la colaboración de la mayoría de los fabricantes, porque no tenían la información que nosotros creíamos importante ofrecer a nuestros clientes. Durante este tiempo el 90% de mi tiempo -16 horas diarias- lo dediqué a la confección de un catálogo que 20 años después sigue manteniendo los criterios de clasificación de entonces. Ahora no sería capaz de hacerlo".

En 2002 crea la primera página web de la empresa con un sistema que permitía ver a sus clientes las tarifas de precios y toda la información de los productos necesaria para poder confeccionar presupuestos a sus clientes.

En 2003, con un gran sacrificio económico, para la dimensión de la empresa, se encarga del diseño y construcción de un centro logístico en Granollers, que se convierte en la central de la compañía y donde se concentran todos los departamentos. La anterior sede se convierte desde enton-



Carlos Mengual nació, literalmente, en la ferretería de sus padres.

ces en una delegación que se suministra de forma autónoma y diaria desde la central.

La crisis de la construcción

En 2007 comienza el gran declive de la construcción en España y arrastra a la empresa a una caída de ventas del 45% en los siguientes años. Son los años de la gran crisis financiera mundial que afectan de una manera dramática al sector de la construcción de viviendas.

Gracias a tener una compañía saneada, sin apalancamiento y con suficientes procesos automáticos que reducían los procesos humanos, Carlos aprende a gestionar una crisis de enormes dimensiones y a destinar todos los recursos disponibles a la informática y la página web para poder ampliar su radio de acción y llegar a sitios donde antes no podían. “Una vez superado el golpe, en

los años siguientes recuperamos las ventas caídas y seguimos creciendo gracias a las inversiones realizadas que nos diferenciaban claramente del resto del sector”.

¿Quién se queda con la empresa familiar?

La empresa sigue creciendo y se agudizan las diferentes formas de ver las cosas de los tres hermanos. En 2016, mientras Carlos está en su plenitud, con 45 años, sus hermanos están ya en los 60; tienen unas prioridades distintas, y se empieza a ralentizar el ritmo de crecimiento. Hablan los hermanos y después de un proceso complejo de valorar diferentes opciones, dos años después la cosa queda en que Carlos les compra su 66,66% a sus hermanos “para que la empresa no quedara en manos de una multinacional francesa muy interesada en comprarla, y dar continuidad a un proyecto que según mi visión tenía muchas posibilidades de

expandirse con recursos propios siempre que se hiciera un gran esfuerzo en la profesionalización del equipo”.

Ese mismo año, Carlos abre una delegación en Lucena (Córdoba) y acomete un cambio informático total tanto en ERP con el digital. “Se profesionaliza el equipo y durante los dos años siguientes se hacen muchos cambios que, aunque afectan a los resultados a corto, ponen las bases para acometer los retos futuros” Por entonces la empresa recibe el premio CEPYME 500.

Con la compra, Carlos se hipoteca hasta las cejas. La empresa empieza a crecer a ritmos muy por encima de lo normal gracias a los grandes cambios a nivel de gestión, que favorecen los resultados, duplicándose los beneficios en solo cuatro años.

En 2020 llega el COVID y le hace a Carlos replantearse todo. Entiende que necesita asegurar las bases de la compañía y que no puede soportarlo con una propiedad única, con el riesgo que eso implicaba. Decide entonces buscar expertos que le acompañen en áreas donde no tenía experiencia para desarrollar su propia idea. “La solución fue acudir una empresa de capital riesgo que me acompañara en el proceso y no financiación que lo único que aportaba era capital”. Mientras, en 2021, Mengual recibe el premio a la transformación digital en el aniversario de Foment del Treball, año que coincide con el 50 aniversario de la empresa.

Suma Capital entra en minoría en la compañía con un 45% de las acciones y a partir de ahí se pone en marcha un proceso que empieza por cerrar el punto de venta de la calle Guipúzcoa y el traslado a un polígono cercano con un nuevo método de trabajo. El sistema se implanta también en la central de Granollers.

Alianza Mengual Group

Con la financiación asegurada, Carlos se lanza a fondo y pone en marcha el proyecto que bajo el nombre Alianza Mengual Group pretende integrar a empresas especialistas en el suministro a carpinterías. Así,

en solo 10 meses, compra Vives Marín, en Valls (Tarragona); Herkoning, en Humanes de Madrid; Albafer, en Albacete y Cuenca; y Bolivar Bronces, en Barcelona. El objetivo es convertirse en la empresa especialista en herrajes más importante del sector en España.

Carlos Mengual lo explica así: “El proyecto es atractivo porque no solo se trata de adquirir la empresa, sino de dar continuidad al proyecto, asegurando puestos de trabajo y dándoles las herramientas necesarias y adquiridas durante años por Mengual para que crezcan a niveles muy superiores, lo que ofrece a la anterior propiedad una ambición y motivación extra en posicionar la empresa a la que ha dedicado parte de su vida, que sin este paso no sería posible”.

La empresa pasa de 50 a 114 empleados y la facturación del grupo se dispara hasta los casi 30 millones de euros. Y Carlos habla del futuro con la confianza de quien sabe muy bien adónde va y cuáles son sus fortalezas y las oportunidades que ofrece el mercado.

Un trabajador incansable

La capacidad de trabajo de Carlos es solo comparable a su inquietud intelectual y a su curiosidad, que son legendarias entre los que le conocen bien. Su padre enseguida se dio cuenta de su liderazgo natural y le decía “tú tira, Carlos, tú tira. Con tus hermanos, pero tú haz cosas”. El más pequeño de la familia era el que empujaba al resto a avanzar. “Los llevaba siempre con la lengua fuera”, reconoce.

La cosa es que duerme cuatro o cinco horas diarias y trabaja 16, de lunes a domingo. “No puedo estar quieto -dice-. Con pocas horas de sueño tengo bastante. A veces estoy 48 horas sin dormir y luego duermo ocho del tirón para compensar”.

Y su cabeza no para de darle vueltas a todo tipo de iniciativas. Reconoce que a veces “llevo a mi gente al límite. No pueden seguir

Un empresario de éxito es el que hace cosas no sólo por su empresa sino por su sector y por la sociedad

mi ritmo. Con la edad soy más consciente y me pongo en su lugar”. Es lo que pasó con sus hermanos. En un momento dado dijeron que no podían más, que estaban agotados y que la vida no era solo trabajar. Fue el momento en que se plantean vender la empresa familiar, que al final se quedó nuestro protagonista.

Además, Carlos Mengual tiene una mente numérica, “de ingeniero o de matemático y además, alemán”. Cree que los procesos mejoran la productividad y el aprovechamiento del tiempo y aprovecha al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología: digitalización, omnicanalidad, inteligencia artificial, etc.

El valor de las personas

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, busca a los mejores compañeros de viaje”, es la frase que tiene interiorizada y que completa con “¿cómo vas a construir algo grande si no confías en la gente?”. A lo largo de los años -reconoce- “he aprendido que lo más importante son las personas, que el orgullo de pertenencia a la empresa mueve montañas y que si tú tratas bien a tu gente y no les pides que hagan algo que tú no harías, casi siempre te responden y te dan lo máximo de sí mismos”.

Reconoce que es muy exigente “empezando por mí mismo”. Piensa que las cosas siempre se pueden mejorar y que hay que cumplir los compromisos y la palabra dada. “Esto, a veces, te pasa factura, porque no todo el mundo lo entiende”. Pero, por otra parte, se preocupa del bienestar de sus colaboradores y les ayuda todo lo que puede. Como ejemplo, cuando el COVID, adelantó tres meses de sueldo a todo el personal para que no pasaran apuros en esos momentos tan inciertos.

Está orgulloso de su equipo y se ocupa mucho de su formación. “Cada viernes del año tenemos cursos para los diferentes puestos: administración, logística, compras, ventas, informática, etc. Mengual se ha

convertido, así, en la escuela de formación del sector”.

También cree en las segundas oportunidades. Varios empleados suyos que en su momento salieron de la empresa y no les fue bien, fueron fichados de nuevo. “Si son buenas personas y trabajaron bien para Mengual, creo que se merecen otra oportunidad”.

En el proceso actual de integración de empresas, “mi labor es convertir a antiguos competidores y rivales en compañeros de viaje. Aunque muchos me llaman patrón, yo los considero socios y amigos”.

Valores y familia

Si las personas son importantes, la familia es todavía más importante. “En eso soy muy clásico”, dice. “Conozco a mi mujer desde los 14 años y hemos crecido juntos. Ya sabe cómo soy y por eso ha aceptado todo el tiempo que he dedicado al trabajo y no a ella y a mis hijos. Ella, mis padres, mis hermanos, mis hijos, mis sobrinos, son lo más importante de mi vida”.

“Mis padres me enseñaron que lo importante era ser buena persona, no hacer daño adrede a nadie, comprometerse con las cosas, acabar todo lo que se empieza y hacer honor a la palabra dada”

Piensa que el empresario de éxito es el que hace cosas no solo por su empresa, sino por el sector y por la sociedad. “Lo otro puede ser un triunfador, pero a mí no me interesa eso”. Su propósito de vida no es el dinero sino hacer cosas y desarrollar proyectos que mejoren la vida de las personas y de las empresas.

Lleva muchos años contribuyendo a modernizar el sector de la carpintería, desde la empresa -con innovación y formación- y desde AMBIT, un *cluster* en el que profesionales y empresas del *hábitat* y *contract* comparten inquietudes y colaboran en actividades y proyectos, con el que lleva colaborando desinteresadamente desde hace años y del que ha sido presidente y actualmente es vicepresidente ●

Mengual es la escuela de formación del sector de carpintería