



DISCURSO DE D. PATRICK BALLU

05/10/2022

Sr. Prefecto de La Marne,
Sra. Subprefecta de Epernay,
Sr. Alcalde, también representante de nuestro Presidente regional,
Sra. Presidenta de Grand Reims,
Sra. Rouillère, representante del Sr. diputado Girardin,
Sr. Rodrigues, representante del Sr. diputado de Courson y presidente del Consejo Departamental,
Sras. y Sres. Alcaldes y consejero municipales,
Sras. y Sres. directores de empresa y sus representantes,
Estimados socios de instituciones, apreciados colectivos de los ecosistemas agrícola e industrial, estimados directivos operativos de EXEL Industries, queridos amigos, querida familia.

Agradezco que nos acompañen en este día en el que celebramos los 70 años de EXEL Industries. Este aniversario me brinda la oportunidad de saludar a los hombres y las mujeres del Grupo, así como a sus socios en todo el mundo, y de rendir homenaje a Vincent Ballu, mi padre, que hace 70 años fundó la sociedad Tecnoma, 45 años más tarde convertida en nuestro Grupo EXEL Industries.

Hace 70 años, EXEL Industries estableció una línea de conducta que persiste hoy: *buscar la excelencia haciendo las cosas de un modo diferente y mejor que antes*. Este aniversario me ofrece la oportunidad de recapitular y comentar con ustedes cómo hemos llegado hasta aquí.

Nuestro Grupo se ha construido mediante la innovación, el crecimiento interno y la integración de numerosas pymes, primero en Francia y más tarde en el mundo.

Como supondrán, para llegar hasta aquí hemos tenido que atravesar muchas tempestades, superarlas o aprender a recuperarnos de los fracasos para resurgir con más fuerza.

1/ EXEL Industries es, sobre todo, la certeza de que es posible vencer los mayores retos.

Para alcanzar el éxito, hay que saber atreverse. Esta certeza y nuestra audacia son la piedra angular del Grupo.

Todo empezó hace 75 años con una intuición de mi padre, que por entonces era un joven representante comercial de Vermorel. Ya formado por la experiencia adquirida en la firma familiar, se dio cuenta de la necesidad de mecanizar las tareas agrícolas. En su imaginación, concibe un tractor vitícola que pase por encima de las viñas. Su audacia visionaria le lleva a presentar su idea a Robert-Jean de Vogüé, entonces CEO de la prestigiosa bodega de champán Moët & Chandon.

Así es como diseña y fabrica él mismo, en el taller puesto a su disposición por Moët, el primer tractor emparejador del mundo. Lo recuperamos y lo hemos puesto a punto con orgullo: pueden contemplarlo en la entrada de la Avenue de Champagne.

Una apuesta arriesgada, pero ganadora. Recibió el 1.^{er} premio del concurso organizado por la Asociación Vitícola de Champagne y el Comité Interprofesional del Vino de Champagne (CIVC). Moët, fiel a su promesa, compró su prototipo.

Después de varios años de perfeccionamiento de su revolucionario tractor, hace ahora 70 años, en 1952, mi padre fundó la empresa Tecnoma para comercializar sus tractores vitícolas y asumir mejor su función de concesionario de los pulverizadores Vermorel, en 5 departamentos.

Siempre apasionado por la innovación, mi padre vuelve a proponerse *“hacer las cosas de un modo diferente y mejor que antes”*. Así concibe y fabrica su bomba de pistón-membrana (patentada), sus conexiones y sus boquillas de resina sintética, mucho más resistente que el cuero a los

nuevos productos nitrados. Primero se los propuso a Vermorel y luego a sus competidores, pero todos se burlaron de él; nadie le creyó.

Decepcionado pero convencido, en 1959 decide lanzar su propia gama de pulverizadores TECNOMA, también con cuba de resina sintética.

El éxito fue inmediato: agricultores y viticultores pronto reconocieron que eran más prácticos, más ligeros, rendían mejor, eran más resistentes y, además, eran menos caros.

Mi padre se había atrevido a innovar, emanciparse y empezar a competir con Vermorel, referencia absoluta del mercado europeo. Para referirse a un pulverizador, todo el mundo decía “un Vermorel”, igual que (en Francia) decimos “un Frigidaire” para aludir a una nevera. Al final, cinco años después, adquirió la marca y los productos de esa empresa líder, que todos creían insustituible.

En julio de 1980, con el fallecimiento rápido y prematuro de mi padre, acudí inmediatamente a Tecnoma para garantizar su relevo. Modernizamos la fábrica, renovamos la gama y cambiamos sus colores para posicionar mejor a Tecnoma frente a los gigantes del mercado: Berthoud, Caruelle, Séguip, Nicolas..., todos ellos adquiridos sucesivamente a finales de la década de 1980. En décadas posteriores les tocó el turno a Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW y muchos otros.

Así, ascendimos al podio de los 3 líderes mundiales de la pulverización agrícola. Nuestro oficio: “Pulverizar la dosis adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”.

Hacia el fin del milenio, acometimos una primera diversificación, aún en el ámbito de la pulverización, para compensar el carácter cíclico de nuestra actividad agrícola. Adquirimos Kremlin, líder francés de pistolas de pintura, que iba a cerrar su negocio.

Aún lo recuerdo: Quai de Bercy, nuestra presentación al Comité Interministerial de Reestructuración Industrial (CIRI) frente a todos esos banqueros inquietos, atreviéndonos a medirnos con un grupo mucho más potente y cotizado en bolsa. Y lo conseguimos, de modo que la audacia dio sus frutos. Después de modernizar y recuperar Kremlin con mucha rapidez, fuimos adquiriendo sucesivamente a sus competidoras: Rexson, Samès, Johnstone, Printec e Intec, hoy agrupadas bajo el nombre de Samès.

Así es como ascendimos al podio de los 3 líderes mundiales de la pulverización industrial.

Ahora, además de *“proteger y sanar las plantas para alimentar mejor al mundo”*, *“protegemos y coloreamos los objetos para hacerlos más bellos y duraderos”*.

Con la adquisición de la empresa británica Hozelock y sus equipos de riego y pulverización de jardines, desarrollamos nuestra tercera actividad: el ocio. Desde entonces, contribuimos al placer que produce la jardinería, el cultivo de nuestras propias hortalizas, el embellecimiento de nuestro jardín con nuestras flores favoritas, todo ello sin olvidar la preservación de nuestro medio ambiente. En la actividad de ocio y jardinería fuimos incorporando progresivamente a RCM, Agis, Protec, Cooper, Tricoflex, Aquasolo y, este año, a la empresa italiana G.F. Una vez más, ascendimos al podio de los 3 líderes mundiales de esta especialidad. Doy la enhorabuena a mi hijo Marc, que se ocupa de ella con pasión.

Hace un año, ampliamos esa actividad de ocio en tierra y ocio en mar aprovechando la oportunidad de adquirir un pequeño grupo de tres astilleros de marcas míticas: Wauquiez, Rhéa y Tofinou. Que mi hijo Cyril, que dedica a ello toda su energía, le acompañen vientos favorables.

En 40 años, hemos adquirido e integrado más de 40 grupos empresariales, es decir, más de 100 empresas.

2/ EXEL Industries es una política de crecimiento razonable.

Siempre que hemos adquirido una empresa, a menudo empresas competidoras, he hecho lo posible por conservar su propia cultura empresarial, sus conocimientos y experiencia y su marca; en definitiva, su ADN. A veces incluso he mantenido a su fundador hasta su jubilación, ya que esa persona conoce bien su empresa y a sus equipos y desea garantizar su perpetuidad.

Guardo un recuerdo emocionado de mis negociaciones con los Berthoud, a finales de la década de 1980. Tras una guerra comercial sin cuartel, acabamos por decidirnos a tratar de comprar simultáneamente a todos los competidores franceses cuyos propietarios no tenían sucesores. Los grupos familiares se entienden entre sí: compartimos los mismos valores. Así fue como, lógicamente y en buenos términos, pudimos adquirir Berthoud en 1987, incluidas Perras, Séguip y Thomas.

Tampoco he olvidado la compra de Préciculture en 1990. Víctima de un impago de implacables consecuencias, asfixiada por un grupo de maquinaria agrícola con el que se había asociado, la empresa corría el riesgo de desmoronarse y arrastrar en su caída toda la vida profesional de Maurice Lestradet. Yo era sensible a la historia de Préciculture, una empresa cercana y consolidada de Fère Champenoise. De hecho, en ese momento era el principal constructor francés de máquinas automóbiles de pulverización. De modo que adquirí su empresa manteniéndolo a él en su puesto hasta su jubilación, así como a sus tres hijos durante casi 30 años.

Conscientes de que los hombres y mujeres de las empresas que compramos son los que han hecho la imagen y la reputación de la marca, hemos tratado de conservar el talento y la presencia local siempre que ha sido posible. Porque todo eso constituye el **espíritu** de la empresa, lo que respalda la cohesión y la fidelidad de sus clientes y sus empleados.

A veces, al adquirir sociedades en quiebra o a punto de quebrar, hemos tenido que dejar atrás a una parte del personal, ya que el barco estaba a punto de naufragar. Sabiendo que raramente son los empleados los

culpables, siempre hemos querido ayudarles a embarcar en una nueva nave para asegurar su futuro profesional.

3/ EXEL Industries es la búsqueda de innovación con coherencia industrial.

Al ampliar progresivamente nuestro ámbito de actuación, siempre hemos debido plantearnos esta pregunta: *¿Cómo hacer las cosas de un modo diferente y mejor que antes?*

La innovación está en el ADN de nuestro Grupo. A mediados de la década de 1980, cuando acometimos nuestra expansión externa, siempre tratamos de favorecer un crecimiento sostenible y creador de valor para todos: nuestros clientes, nuestros empleados, nuestros proveedores y nuestros socios. Este crecimiento se ha basado en la innovación útil y en la búsqueda de sinergias a largo plazo.

Con más de 20 patentes registradas cada año, hemos conseguido subir al podio de las tres medianas empresas (ETI) francesas que más patentes registran anualmente. En 2021, llegamos incluso al Top 50, en todas las categorías, de depositantes franceses de patentes en todo el mundo.

Para alejarnos aún más de los senderos transitados y generar nuevos mercados, hemos creado nuestras propias *start-ups* internas.

Una de ellas, “**Nature with us**”, desarrolla nuevas formas de jardinería ecológica y de riego con muy poco uso de agua.

La otra, “**Exxact Robotics**”, acelera la robotización de las tareas agrícolas. Aquí, una treintena de expertos en robótica, inteligencia artificial y agronomía desarrollan soluciones de agricultura de precisión para facilitar la transición agrícola. Observen cómo el Traxx, nuestro nuevo robot emparejador, se desplaza solo por este patio. Estamos preparando otras iniciativas revolucionarias, como la asistencia en la recogida de racimos de uvas enteros para el champán.

Hoy, la transición agrícola se ha convertido en un reto ineludible. El desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente condicionan el futuro de nuestra actividad. Es algo que me alegra, y he seguido con gran interés los intercambios de esta tarde a ese respecto.

4/ EXEL Industries busca la excelencia.

Una de las claves de nuestro éxito ha sido *la búsqueda de la excelencia, haciendo las cosas de un modo diferente y mejor que antes*. Como seguramente habrán notado, EXEL Industries evoca fonéticamente la noción de excelencia. Este nombre genérico y el arco iris de nuestro logotipo engloban los colores de cada una de nuestras marcas.

5/ EXEL Industries: queremos encarnar un Grupo moderno y humano.

Me enorgullezco de haber trabajado junto a hombres y mujeres expertos en su campo y dotados de experiencia y conocimientos únicos. Con frecuencia he comprobado que los compañeros y los empleados oyen las campanas mucho antes que su jefe. Escuchándoles, se identifican las raíces de problemas actuales o potenciales.

De modo que ya no se oponen, sino que nos ayudan a encontrar y aportar soluciones, a veces incluso dolorosas.

En nuestras **Comisiones Federales**, donde los responsables de las distintas empresas del Grupo se reúnen sin jerarquías, con una misma función y en una búsqueda de sinergias, también favorecemos esos intercambios fructíferos. Con ese mismo ánimo creamos la **Academia EXEL**, dirigida a formar a nuestros directivos en la motivación de sus equipos y la gestión de situaciones especialmente delicadas.

Para crear unas condiciones motivadoras y propicias a la iniciativa, optamos por una **estructura federal**, basada en un funcionamiento

descentralizado lo más cercano posible a los problemas y las necesidades, depositando nuestra confianza en la iniciativa local, ágil y flexible. Cada una de las empresas del Grupo es operativa y autónoma, aunque no independiente.

De forma complementaria, el holding EXEL Industries, con solo unas 15 personas, aporta la visión estratégica y garantiza la coherencia. Centraliza y mutualiza determinados temas altamente técnicos y transversales.

Todo ello genera espíritu de grupo y orgullo de pertenencia.

Tecnoma vio la luz hace 70 años gracias a la valentía y el genio de mi padre. Hace 42 años que le sucedí y, como probablemente saben, me siento orgulloso de haber contribuido a construir este Grupo y su increíble riqueza humana.

Haciendo camino, en 40 años hemos pasado de 300 personas que generaban 12 millones de euros de ingresos en 1980 a cerca de 4000 personas que hoy generan 1000 millones de euros en 30 países y 5 continentes.

Y lo hacen de tal modo que, en cada una de nuestras actividades, hemos ascendido al podio de los 3 líderes mundiales.

En unos meses publicaremos el libro de esta bella aventura que estoy terminando de escribir. En él podrán leer la historia de estos 70 años de innovaciones, adquisiciones, crecimiento, anécdotas, dificultades, tempestades y resurgimientos.

También encontrarán ahí algunas de nuestras claves, que quizá puedan servir a otros empresarios, ya que a nosotros nos han sido tan útiles en *nuestra búsqueda de excelencia y nuestra voluntad de hacer las cosas de un modo diferente y mejor que antes.*



Los testimonios de unas 15 personas más, directores o directivos en ejercicio o jubilados, asesores externos o miembros de mi familia, ayudarán también a arrojar luz, desde su propio y sincero punto de vista, a esta bella aventura humana y colectiva.

Gracias por su atención. Nos vemos ahora para brindar con unas copas de champán.