

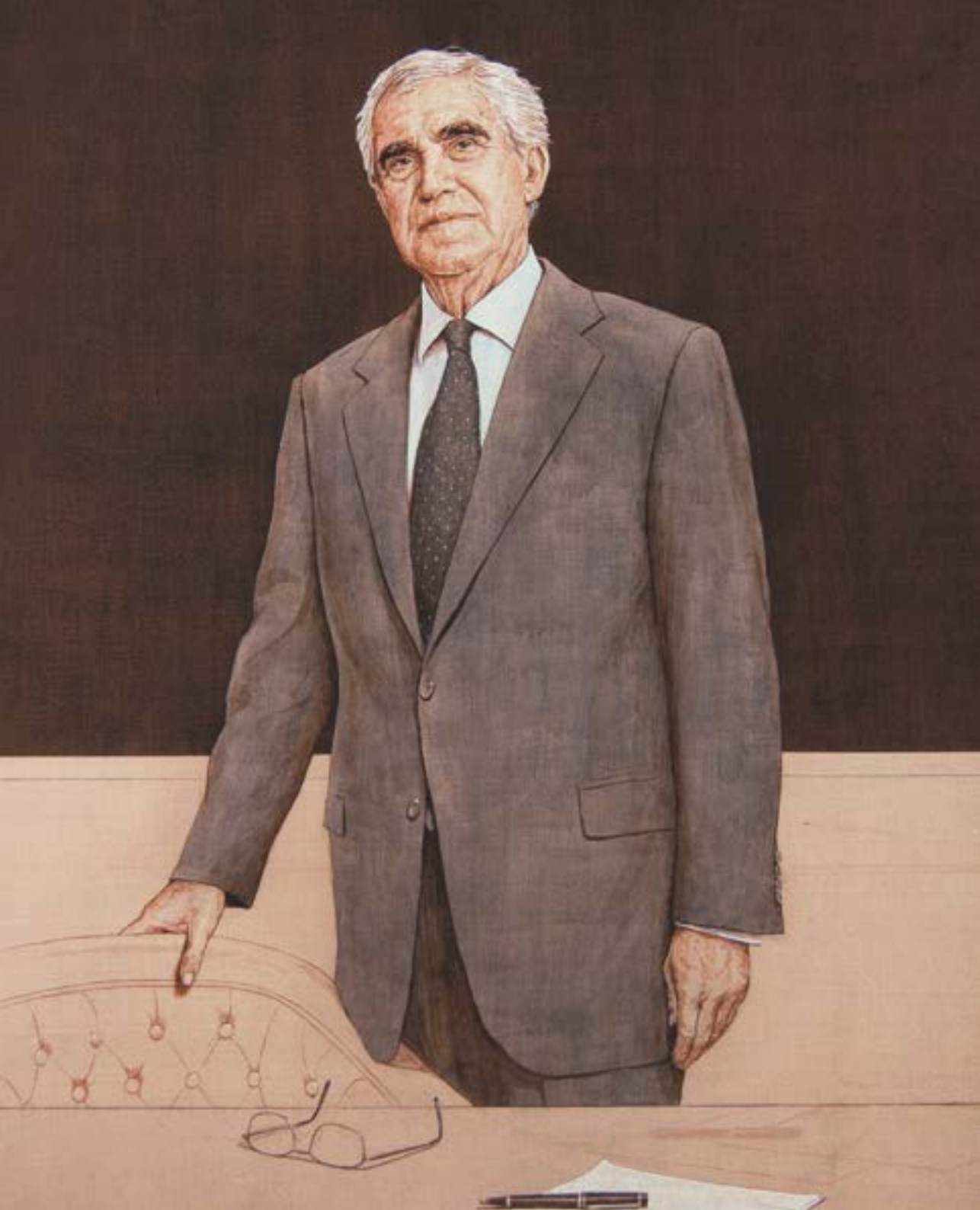
# El legado del fundador

## The founder's legacy

*in memoriam*

Francisco Riberas Pampliega

1932 - 2010



## Un padre que siempre ha estado, y está, a nuestro lado A father who has never ceased to be by our side

Hace ya diez años que nuestro padre no está con nosotros. Pero su espíritu y su obra, su ejemplo como emprendedor, como empresario, como hombre de bien y como padre siguen tan presentes en nuestra memoria y en nuestros corazones, en nuestro trabajo y en nuestra familia, que es como si no se hubiera ido; como si permaneciera a nuestro lado, cada día; aconsejándonos, apoyándonos, enseñándonos, animándonos a seguir soñando, guiándonos por el buen camino. Diez años después, él sigue siendo nuestro padre y maestro. Para nosotros, sin duda ese fue su mejor legado, mucho más valioso que el éxito corporativo o profesional.

Su referencia, sus valores están siempre ahí, presentes y frescos. Los utilizamos a diario, en conferencias, en negociaciones, en presentaciones; nos inspira y nos ayuda, nos da fuerza y confianza. Una referencia que no solo está presente para nosotros o nuestra familia, también para el Grupo. Si decidimos colocar una imagen de "el Jefe" en cada fábrica y en cada sede es, precisamente, porque los valores de la compañía están ahí, se resumen en esa figura, en esa expresión tan sólida y humana a un tiempo, en esa mirada todo fortaleza y determinación.

It's been ten years since our father departed. But his spirit and his work, his example as an entrepreneur, as a businessman, as a good man and as a father is still so present in our memory and in our hearts, in our work and in our family, that it is as if he had never left; as if he remained by our side, every day; advising us, supporting us, teaching us, encouraging us to keep dreaming, guiding us towards the right path. Ten years later, he is still our father and teacher. For us, this is unquestionably his finest legacy, much more important than the company, much more valuable than corporate or professional success.

His reference, his values are always there, present and fresh. We use them every day, in conferences, in negotiations, in presentations; he inspires and helps us, he gives us strength and confidence. A reference that is not only present for us or our family, but also for the Group. Our decision to place an image of "the Boss" in every factory and in every headquarters, is precisely because the values of the company are embodied there, they are summarized in that figure, in that expression so solid and human at the same time, in that gaze of strength and determination.



Francisco Riberas Pampliega, junto a sus hijos Jon y Paco. 1996  
Francisco Riberas Pampliega, with his sons Jon and Paco. 1996

Su historia es la de un hombre que no temió arriesgar para alcanzar sus sueños, que no retrocedió ante muros a priori infranqueables, que no se desvió un ápice de sus principios y sus valores. La historia de un empresario de éxito, sí; pero sobre todo de un trabajador, que es lo que Francisco Riberas fue durante toda su vida, desde los trece hasta los setenta y ocho años. Un trabajador inagotable, exigente, voluntarioso, honesto, inconformista. Y valiente, que es precisamente lo que distingue al empresario, su valor diferencial. Un hombre hecho a sí mismo que nunca dejó de pelearse con la vida, como trabajador y como empresario.

His story is that of a man who was not afraid to take risks in order to realize his dreams, who did not retreat before walls that were a priori insurmountable, who did not deviate one iota from his principles and values. The story of a successful businessman, yes; but above all of a worker, which is what Francisco Riberas was all his life, from the age of thirteen to the age of seventy-eight. A tireless, demanding, willing, honest, non-conformist worker. And brave, which is precisely what distinguishes the entrepreneur, his differential value. A self-made man who never stopped fighting, as a worker and as an entrepreneur.

Citando a sir Winston Churchill, cuyo sentido común nunca se rindió ante lo políticamente correcto, «Muchos miran al empresario como el lobo que hay que abatir; otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar; pero muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro». Esta es, desde luego, una acertada definición y una justa reivindicación de la figura del empresario, tan denostada, tan incomprendida. Es exactamente así como nosotros conocimos y vivimos, desde muy pequeños, la figura de nuestro padre. Un caballo noble y fuerte, tirando de un carro cargado de sueños y de dificultades, de jornadas interminables y de responsabilidades, de esfuerzo y de oportunidades que nunca desperdió; o que él mismo creó. Un carro cargado también de éxito. Un éxito merecido que sin embargo nunca se le subió a la cabeza, que no le impidió seguir tirando del carro año tras año, década tras década hasta su retiro definitivo, forzado por la edad y la salud.

Él nos supo transmitir el valor y la responsabilidad que implicaba esa carga. Nos explicó que la nuestra sería una vida de esfuerzo y entrega total a la empresa, y nos enseñó a desearla, a agradecerla y a sobrellevarla. Como si siguiera el dictado de Louis Pasteur: «No evitéis a vuestros hijos las dificultades de la vida, enseñadles más bien a superarlas». Él nos legó todo su conocimiento empresarial y humano, nos dio las herramientas y nos marcó el camino. Nos enseñó a mirar alto, siempre hacia delante, sin miedo, sin límites prefijados.

To quote Sir Winston Churchill, whose common sense led him to never surrender to political correctness, "Many look upon the businessman as the wolf to be brought down; others look upon him as the cow to be milked; but very few look upon him as the horse that pulls the cart." This is, of course, a correct definition and a just vindication of the figure of the businessman, so reviled, so misunderstood. This is exactly how we knew and lived, from a very young age, the figure of our father. A noble and strong horse, pulling a cart loaded with dreams and difficulties, never-ending days and responsibilities, effort and opportunities that he never wasted; or that he created himself. A cart also loaded with success. A deserved success that never went to his head, that did not prevent him from continuing to pull the cart year after year, decade after decade until his definitive retirement, forced by age and health.

He knew how to transmit us the courage and responsibility that this burden implied. He told us that our lives would be lives of effort and total dedication to the company, and he taught us to desire it, to be grateful for it and to bear it. As if he were following Louis Pasteur's dictum: "Do not spare your children the difficulties of life but teach them to overcome them". He left us all his business and human knowledge, gave us the tools and showed us the way. He taught us to look up, always forward, without fear, with no preconceived limits.

Y, por encima de todo, nos confió sus valores éticos; la honestidad, la generosidad, la humildad, el esfuerzo, el mérito, el inconformismo, la pasión; el pensamiento siempre puesto en los demás, la permanente responsabilidad por nuestra gente, por la sociedad, por el planeta que dejaremos en herencia a nuestros hijos.

Esa es la filosofía que nos ha guiado desde que entramos en la empresa familiar y que hemos tratado de seguir con la mejor voluntad: ser un grupo industrial que crea valor a largo plazo, con unos principios basados en el legado que nos transmitió nuestro padre.

Él ya no está con nosotros, pero nos ha dejado sus valores; valores que son la base de la cultura corporativa de Gonvarri/Gestamp, de todo lo que sabemos hacer. Estamos hablando del valor del trabajo bien hecho, de la confianza ante nuestros clientes, de la honradez y de la gratitud; estamos hablando de la responsabilidad ante nuestra gente y también ante la sociedad en general, que es el motivo último que nos ha impulsado a escribir estas líneas y compartir ese valioso legado con toda la familia Gonvarri/Gestamp —una gran familia que supera ya las cincuenta mil personas— y con toda la sociedad, especialmente con las nuevas generaciones. Ellos son el futuro, y en nuestras manos está decidir qué legado, qué valores, qué enseñanzas queremos dejarles.

Paco y Jon Riberas Mera

And, above all, he entrusted us with his ethical values; honesty, generosity, humility, effort, merit, non conformity, passion; to think always of others, permanently responsible for those around you, for society, for the planet that we will leave as an inheritance to our children.

This is the philosophy that has guided us since we entered the family business and that we have tried to follow as best we could: to be an industrial group that creates value in the long term, with principles based on the legacy that our father passed on to us.

He is no longer with us, but he has left us his values; values that are the basis of Gonvarri/Gestamp corporate culture, of everything we know how to do. We are talking about the value of a job well done, of trust in relation to our clients, of honesty and gratitude; we are talking about responsibility in relation to our people and also to society in general, which is the ultimate reason driving us to give life to this project and this book, the possibility of sharing this valuable legacy with the whole Gonvarri/Gestamp family - a large family that now exceeds forty thousand people - and with all of society, especially with the new generations. They are the future, and it is in our hands to decide what legacy, what values, what lessons we want to leave them.

Paco and Jon Riberas Mera

## Un hombre y empresario extraordinario

### An extraordinary person and businessman

Las dificultades preparan a los hombres para destinos extraordinarios, nos dijo el escritor británico C. S. Lewis. Y en el caso del fundador de Gonvarri, esta afirmación no puede ser más cierta. Francisco Riberas Pampliega no fue a la universidad, ni siquiera pudo terminar sus estudios de secundaria; no hablaba ningún idioma extranjero ni procedía de una familia adinerada; tampoco tenía experiencia empresarial alguna cuando montó su primer negocio, en una época y un entorno no precisamente propicios para triunfar. Lo que sí tenía Riberas era una enorme fuerza de voluntad, una capacidad ilimitada de entrega –a su trabajo y a los demás– y una inteligencia fuera de lo común; y también unos valores féreos que marcaron su trayectoria vital y empresarial a lo largo de toda su vida. La familia, la generosidad, el coraje, el tesón, la humildad, la honestidad, el deseo inagotable de aprender, la pasión por su trabajo, su inabarcable humanidad.

Todo ello hizo de Francisco Riberas un empresario extraordinario e irreplicable, que le dio la vuelta a su destino y se empeñó en triunfar en un mundo que, a priori, le negaba toda posibilidad. Pero el destino no contaba con la tozudez, la ilusión y la valentía de Riberas, no conocía su talento creador ni su infinito espíritu de sacrificio. No sabía que su motor era, precisamente, su permanente inconformismo.

Difficulties prepare men for extraordinary destinies, British writer C.S. Lewis tells us. And in the case of the founder of Gonvarri, this statement could not be truer. Francisco Riberas Pampliega did not go to university, nor was he able to finish his secondary school studies; he did not speak any foreign languages and did not come from a wealthy family; nor did he have any business experience when he set up his first business, at a time and in an environment that was not exactly conducive to success. What Riberas did have was enormous willpower, an unlimited capacity for dedication - to his work and to others - and an unusual intelligence; and also iron willed values that marked his life and business career throughout his life. Family, generosity, courage, tenacity, humility, honesty, an inexhaustible desire to learn, a passion for his work, and his boundless humanity.

All this made Francisco Riberas an extraordinary and one-of-a-kind businessman, who turned his destiny around and strove to succeed in a world that, a priori, denied him any possibilities. But destiny did not count on Riberas' stubbornness, illusion and courage; it did not know his creative talent or his infinite spirit of sacrifice. It did not know that his engine was, precisely, his undying nonconformity.



Francisco Riberas Pampliega

Y el destino finalmente se vio obligado a ceder, abriéndole el camino hacia el éxito más rotundo. Un éxito trabajado día tras día, minuto a minuto, desde que Riberas tenía apenas 13 años.

«Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad o la energía atómica: la voluntad», una verdad sin paliativos que el propio Albert Einstein habría dedicado a Francisco Riberas en caso de haberle conocido. En un mundo rebotante de oportunidades y facilidades como el actual -tiempos de globalización, tecnología y formación sin límites- es difícil entender el contexto en el que Riberas creó de la nada uno de los mayores grupos empresariales de Europa.

And destiny was finally forced to give in, opening the way for him to the most resounding success. A success worked for day after day, minute after minute, from the time Riberas was a mere 13 years old.

"There is a driving force more powerful than steam, electricity or atomic energy: the will", an undeniable truth that Albert Einstein himself would have dedicated to Francisco Riberas if he had known him. In a world brimming with opportunities and facilities like the present one - times of globalization, technology and limitless training - it is difficult to understand the context in which Riberas created one of Europe's largest business groups from scratch.





Nombramiento de Francisco Riberas como hijo predilecto de Rabé de las Calzadas. 1980  
Appointment of Francisco Riberas as Rabé de las Calzadas favorite son. 1980

Porque la “nada” de la posguerra española se encuentra a años luz de la “nada” de la España de hoy. La de entonces era un cero casi absoluto. Literalmente. Y ahora, que tan de moda está el término “emprendedor”, conviene recordar que hubo en aquella época una raza de emprendedores que hoy sería muy difícil encontrar. Hechos de otra pasta. Duros. Tenaces. Inagotables. Héroes de carne, hueso y sudor. Auténticos Quijotes enfrentándose, sin lanza ni armadura, a los gigantes de la miseria y la falta total de recursos, de ayudas o de subvenciones. Y también auténticos creadores, según la primera acepción del término: «Producir algo de la nada». La perfecta definición de Empresario, con mayúscula, ese término hoy tan injustamente denostado, que es sinónimo de valiente, dinámico, comprometido, honesto, trabajador, sacrificado...

Because the “nothingness” of the Spanish postwar period is light years away from the “nothing” of today’s Spain. The former was an almost absolute zero. Literally. And now, with the term “entrepreneur” so much in vogue, it is worth remembering that at that time a breed of entrepreneurs existed who would be very difficult to find today. Made of different stuff. Tough. Tenacious. Tireless. Heroes of flesh and blood and sweat. Authentic Quixotes facing, without spear or armor, the giants of misery and a total lack of resources, aid or subsidies. And also, authentic creators, according to the first meaning of the term: “To produce something from nothing”. The perfect definition of a Businessman, with a capital “B”, that term today so unjustly denounced, which is synonymous with being brave, dynamic, committed, honest, hard-working, self-sacrificing...

Riberas fue, sin duda, uno de aquellos Quijotes creadores de empresas que dio la posguerra española. Y uno de sus máximos exponentes, teniendo en cuenta la distancia entre su punto de partida y el de llegada. De extremo a extremo de la tabla. De la nada al éxito más rotundo.

Francisco Riberas, como Leonardo Da Vinci, era hombre de muchas almas. Un ser inquieto, con tantos y tan diferentes talentos (sociales, empresariales, culturales, humanos...); y una personalidad desde luego nada unidimensional, sino más bien compleja y con muchas vertientes. Con una gran capacidad de ilusionarse e ilusionar a los demás, que es la esencia del liderazgo. Y una mente siempre abierta a todo cuanto le rodeaba, que suplió su escasa formación escolar con una permanente predisposición a aprender. Desde muy joven, apenas un niño, le plantó cara a la vida y se enfrentó a ella con una madurez, un temple y un coraje fuera de lo común. Y una solidez moral a toda prueba. Su profunda humanidad, su carácter sensible, cordial y generoso, forjaron en su entorno un prestigio sin fisuras. Pero también fue apreciado como empresario duro, sólido y negociador temible. Supo rodearse de un equipo creado a su imagen y semejanza, de hombres comprometidos, trabajadores y leales; hechos a sí mismos, como él. Y supo asimismo forjar a sus hijos, casi desde niños, con el objetivo -el sueño- de dar continuidad a su legado. Ellos, Paco y Jon, tomaron el testigo con ilusión y responsabilidad y han llevado al grupo empresarial que creó su padre a lo más alto, dentro y fuera de nuestras fronteras. Número uno en España y de los primeros de Europa en la industria transformadora del acero y de la estampación de componentes para el automóvil; además de otras actividades relacionadas con la seguridad vial, las energías renovables, la industria o la logística.

Riberas was, without a doubt, one of those Quixotes who created companies in the Spanish post-war period. And one of its greatest exponents, taking into account the distance between his starting point and his destination. From one end to the other on the chart. From nothing to the most resounding success.

Francisco Riberas, like Leonardo Da Vinci, was a man of many souls. A restless being, with so many different talents (social, business, cultural, human...); and a personality that was certainly not one dimensional, but rather complex and multifaceted. He had a great capacity to get excited and inspired and to excite and inspire others, which is the essence of leadership. His mind was always open to everything around him, which made up for his poor schooling; he had an undying predisposition to learn. From a very young age, barely a child, he stood up to life and faced it with extraordinary maturity, mettle and courage. And with an unshakeable moral solidity. His deep humanity, his sensitive, cordial and generous character, forged in his environment a prestige without fissures. But he was also appreciated as a tough, solid businessman and fearsome negotiator. He knew how to surround himself with a team created in his image and likeness, of committed, hard-working and loyal men; self-made, like him. And he also knew how to infuse his children, almost from childhood, with the goal - the dream - of giving continuity to his legacy. They, Paco and Jon, took the baton with enthusiasm and responsibility and have taken the business group their father created to the very top, both domestically and internationally. Number one in Spain and one of the first in Europe in the steel processing and automotive component stamping industry; in addition to other activities related to road safety, renewable energies, industry and logistics.

No es frecuente encontrar empresarios que hayan forjado un imperio de una forma tan personal y partiendo desde tan abajo (desde la adversidad, que fue su escuela y su espuela). Una odisea en toda regla, a la altura de grandes empresarios y creadores españoles como Ramón Areces o Amancio Ortega, a quienes Francisco Riberas admiraba sinceramente. Y, sin embargo, ha sido un personaje prácticamente desconocido en su propio país, a pesar de haber llevado con orgullo la marca España a cuatro continentes, de haber generado riqueza en países avanzados y en vías de desarrollo y de dar trabajo a decenas de miles de personas.

La historia de Francisco Riberas es una epopeya que rebasa los límites que la vida o el destino le habían marcado. Desde los lejanos días de la posguerra en un barrio periférico de Madrid, años de carencias y miedos, hasta los años de éxito empresarial y la creación de una de las compañías más importantes del mundo en su sector. Y es también una impagable lección de emprendimiento que supera cualquier MBA de prestigio. Y aun así, manteniendo sus raíces eminentemente familiares y fiel a los valores empresariales y humanistas de su fundador, que la han definido desde su nacimiento.

La historia de Gonvarri es la historia de Francisco Riberas. La historia de seis décadas de trabajo duro y sin descanso, de pasión y dedicación plena; la historia de una vida sin tregua recorriendo un camino plagado de renunciaciones, esfuerzo y tesón, y también de amor por su familia y por su profesión. La historia de un éxito que aún no ha llegado a su destino, que sigue disfrutando del viaje.

It is not often that one finds businessmen who have forged an empire in such a personal way, having started from such a humble condition (from adversity, which was their school and their spur). A genuine odyssey, on a par with other great Spanish businessmen and creators such as Ramón Areces and Amancio Ortega, whom Francisco Riberas sincerely admired. And yet, he has remained a virtually unknown figure in his own country, despite having proudly taken the Spanish brand to four continents, generated wealth in advanced and developing countries and provided jobs for tens of thousands of people.

The story of Francisco Riberas is an epic one that goes beyond the limits that life or destiny set for him. From the far off post war days of a peripheral neighborhood of Madrid, through years of deprivation and fear, to the years of business success and of the creation of one of the most important companies in the world in its sector. And it is also an invaluable lesson in entrepreneurship that surpasses any prestigious MBA. And yet, the business still maintains its family roots and remains faithful to the business and humanist values of its founder, which have defined it since its birth.

The history of Gonvarri is the story of Francisco Riberas. The story of six decades of hard work without rest, of passion and total dedication; the story of a life without respite, of the traveling of a path paved with renunciations, effort and tenacity, and also of love for his family and his profession. A story of success that has not yet reached its destination, one that continues to enjoy the journey.



50 aniversario Gonvarri Burgos. 2017 / Gonvarri Burgos 50<sup>th</sup> anniversary. 2017

Hoy, la compañía que fundó Francisco Riberas en 1958 tiene el respeto de los siderúrgicos de todo el mundo. Un gigante empresarial que mantiene sin embargo sus raíces y su espíritu de empresa familiar. Un factor que le permite seguir siendo una compañía atípica en casi todo: en el horario, en el modo de trabajar, en la formación y promoción del personal, en su profunda involucración en la RSC, en su ética empresarial. Y, sobre todo, en los valores de su fundador, que son su más preciado legado.

Today, the company that Francisco Riberas founded in 1958 has won the respect of steelmakers all over the world. A business giant that nevertheless maintains its roots and its family business spirit. A factor that allows it to continue being a company that is atypical in almost everything: in its timetable, in the way it works, in the training and promotion of its staff, in its deep involvement in CSR, in its business ethics. And, above all, in the values of its founder, which are its most precious legacy.

# Doing Well by Doing Good

Este legado fundacional que nos dejó Francisco Riberas, estos valores éticos y empresariales que marcaron el camino de Gonvarri desde sus inicios, son los que inspiraron también la creación de Emotional Driving hace cinco años. Un gran proyecto de formación, concienciación y acción que siempre ha tenido presente el propósito de la compañía: Doing Well by Doing Good. Solo actuando bien se consigue hacer las cosas bien; creyendo en lo que se hace, obrando con honestidad y con coherencia. Y en el caso de Emotional Driving, actuar bien significa una sola cosa: salvar vidas en la carretera. Este y no otro es el fin último del programa. Y, a tenor de los resultados logrados en estos cinco años, podemos decir con orgullo que vamos por buen camino, pero somos conscientes de que todavía nos queda mucho por recorrer y muchas vidas que salvar.

Emotional Driving es también una muestra más de la coherencia de Gonvarri como empresa comprometida con su gente y con la sociedad. Un modelo de negocio coherente y comprometido, que parte de ese propósito inspirado por el fundador —Doing Well by Doing Good—; que se desarrolla en un territorio muy nuestro, la Seguridad Vial, a través de un relato diferencial, único y propio basado en la motivación positiva (el programa Emotional Driving); que busca aportar su granito de arena a los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por Naciones Unidas; y que, con la colaboración inestimable de asociaciones y empresas igualmente comprometidas, llega por diferentes vías y de manera convincente y eficaz a todos los grupos objetivo de la seguridad vial: desde los empleados de Gonvarri (Nuestros

This foundational legacy left by Francisco Riberas, these ethical and business values that marked Gonvarri's path from the beginning, are what also inspired the creation of Emotional Driving five years ago. An important project of training, awareness-raising and action that has constantly kept the company's purpose in mind: Doing well by doing Good. Only by acting well do we manage to do things right; by believing in what we do, acting honestly and coherently. And in the case of Emotional Driving, acting well means only one thing: saving lives. This and no other is the ultimate goal of the program. And, based on the results achieved over these five years, we can proudly say that we are on the right track, but we are aware that we still have a long way to go and many lives to save.

Emotional Driving is another example of Gonvarri's coherence as a company committed to its employees and to society. A coherent and committed business model based on that goal inspired by the founder -Doing Well by Doing Good-; which is developed in an area very near to us, Road Safety, and through a unique story based on positive motivation (the Emotional Driving program); which seeks to contribute its grain of sand to the Sustainable Development Goals promulgated by the United Nations; and which, with the invaluable collaboration of equally committed associations and companies, reaches all road safety target groups in different ways and in a convincing and effective manner: from Gonvarri's employees (Our Drivers) to youngsters (Future Drivers), including children, through the awareness of their parents (Motivated Drivers),



Convención Grupo Gonvarri. 2007 / Gonvarri Annual Meeting 2007

conductores) hasta los jóvenes (Futuros conductores), pasando por los niños, como conciencia de sus padres (Conductores motivados), los profesionales del transporte o los colectivos con discapacidad intelectual. Toda la cadena de valor. Y toda una cadena de valores, enlazados unos con otros en acciones concretas que tienen un foco común, las personas, y una clara prioridad: alcanzar el "Objetivo Cero" (cero víctimas mortales). Una meta alcanzable, pero solo si todos —empresas, profesionales, asociaciones, administraciones públicas y sociedad civil— empujamos en la misma dirección.

El viaje de Emotional Driving comenzó hace cinco años, tiempo en el que hemos recorrido ya un buen tramo del trayecto. Y aunque aún nos queda un largo camino por delante, contamos con una enorme ventaja: un punto de partida inmejorable, un equipo de conductores verdaderamente motivados e ilusionados y la inspiración permanente de los valores y principios de Francisco Riberas.

transport professionals or groups with intellectual disabilities. The entire value chain. And a whole chain of values, linked to each other in concrete actions that have a common focus, people, and a clear priority: to achieve "Goal Zero" (zero fatalities). An attainable goal, but only if we all - companies, professionals, associations, public administrations and civil society - strive in the same direction.

Emotional Driving's journey began five years ago, during which time we have already traveled a good stretch. And although we still have a long way to go, we have an enormous advantage: an unbeatable starting point, a team of truly motivated and enthusiastic drivers and the constant and undying inspiration of Francisco Riberas' values and principles.