

Urdangarín con las infantas en la boda de Victoria de Suecia, en 2010. El caso de Nóos ha afectado a la Casa Real: el duque, su esposa y el secretario de las infantas Elena y Cristina estaban en la junta del instituto.

MI JEFE IÑAKI

En solo cuatro años pasó de ser un deportista de élite a responsable de una consultora millonaria. EVA LAMARCA y DAVID LÓPEZ hablan con los colegas y empleados de Iñaki Urdangarín, que cuentan, por primera vez, cómo era el trabajo del duque y su socio en el Instituto Nóos y cómo se cerraban unos negocios cuya investigación judicial ha abierto una grave crisis en la Casa Real.

Todos los días, Luisa abría las puertas de la oficina poco antes de las nueve de la mañana. Primera planta del número 19 de la calle Mestre Nicolau, a dos minutos de la Diagonal de Barcelona, pleno corazón de la burguesía catalana. Rediseñado por el arquitecto Fernando Vázquez, el edificio, con su exterior de placas de vidrio coloreado, del amarillo más pálido al rojo más sugerente, contrastaba con las viviendas de clase alta de grandes terrazas y fachadas de ladrillo. Luisa encendía el ordenador y allí esperaba, siempre alegre, hasta que aparecía él.

—Buenos días, Luisa.

Llegaba puntual. Cumplía su horario. Sus dos acompañantes, discretos, distantes, ocupaban dos de las tres sillas de la entrada reservadas para las visitas. Él pasaba a su despacho, un espacio reducido, con apenas sitio para la mesa y la silla de trabajo, separado solo por un biombo del cubículo de su socio, Diego Torres, de igual tamaño, con el mismo mobiliario de madera. Moderno, funcional. Sin adornos ni fotos personales. Toda la oficina era diáfana. Salvo las dos pequeñas salas de reuniones a ambos lados de los despachos, más íntimas, una con sofás, donde socios y empleados se encerraban a hablar por teléfono buscando privacidad, o la más grande, en el extremo opuesto, atravesando los puestos de trabajo de una decena de personas que separaban aquel espacio de la entrada, de Luisa. ▷







DEL DEPORTE A LOS NEGOCIOS

(1) El rey Juan Carlos y Urdangarín, durante una corrida de toros en Barcelona en 2002. (2) Los duques de Palma, en un acto en junio de 2010. Ambos son dueños de la empresa Aizoon, investigada por la Justicia. (3) Urdangarín, en moto, seguido por sus escoltas, en 2005. (4) El duque y su socio, Diego Torres, en 2003. (5) De izda. a dcha.: la alcaldesa de Valencia, Rita Barberá, Urdangarín y el expresidente de Valencia, Francisco Camps, en 2004. El duque tenía mucha relación con el Gobierno regional del Partido Popular, con el que firmó convenios, hoy cuestionados, por 3,7 millones de euros.

Aquellos dos hombres no eran clientes. Llegaban todos los días con él y no se marchaban hasta que terminaba la jornada. Aquellos visitantes eran dos de los escoltas (otra pareja esperaba en la calle) de Iñaki Urdangarín Liebaert (Zumárraga, 1968), excelentísimo señor, duque de Palma, marido, desde 1997, de la infanta Cristina, hija del rey Juan Carlos y séptima en la línea de sucesión a la Corona. Así era la sede del Instituto Nóos en 2004, el proyecto conjunto de Iñaki Urdangarín y Diego Torres.

Ambos se habían conocido en la prestigiosa escuela de negocios ESADE, donde el duque de Palma, tras retirarse del balonmano en septiembre de 2000, se licenció en Administración y Dirección de Empresas y cursó un máster en Business Administration. Torres era profesor asociado del departamento de Política de Empresa del centro (fue despedido el pasado 22 de noviembre). Dicen de él que era “disciplinado, directo y eficaz”. Tenía

de Compostela. Yo organizaba la jornada didáctica del deporte. Vinieron gente como Guardiola o Romay. Y también un joven jugador de balonmano a quien no conocía. Estuvo genial. Durante la cena, el jugador, Iñaki, me dijo: ‘Cuando me retire, quiero trabajar contigo’, explica hoy Cuscó.

Siete años después volvieron a encontrarse en un cine: “Recuerda que yo trabajaré contigo”, le repitió Urdangarín. Y en 2001, recién graduado por ESADE, el duque fichó por Octagon. “Su intención era estar un tiempo en Barcelona para luego moverse a las sedes de Londres o Nueva York. Iñaki había estudiado mucho y era capaz de hacer buenos análisis estratégicos, pero no tenía experiencia”. Su paso por aquella empresa duró poco. Urdangarín ya había advertido en Diego Torres a un maestro. Y en 2002 dejó Octagon dispuesto a relanzar con él su consultora.

El proyecto en hibernación de Torres cambió su nombre en 2003. Pasó a denominarse Asociación Instituto Nóos de Investigación Aplicada. Realizaría investigaciones

su identidad, y a pesar de que el duque ha pedido a su entorno que no hable con los medios. Urdangarín necesitaba un maestro. “Quería crecer profesionalmente y dejar de ser considerado el *marido de*”, dice un empleado. “Y Torres, astuto, vio que con él podrían conseguir más clientes y cobrar precios más altos”.

No se equivocó. En apenas tres años Nóos logró más de 100 clientes, desde grandes empresas estratégicas en su sector como Telefónica o Repsol, hasta suculentos contratos con la Administración. La Generalitat valenciana y el Govern de Balears estaban a la cabeza. Hacienda calcula que de 2002 a 2010 ingresó más de 16 millones de euros. El sueño de Torres por fin se cumplía. Su negocio triunfaba. Entonces, en plena ascensión, ambos ni se imaginaban lo que sucedería siete años después, el pasado 7 de noviembre. Ni que su proyecto iba a abrir una grave crisis en la Casa Real.

Era ya de noche cuando aquel día una comisión policial encabezada por el fiscal anticorrupción de Balears, Pedro

“Teníamos una tarifa mínima para GRANDES EMPRESAS: 100.000 EUROS”

capacidad de adaptación, una metodología clara. Y bagaje. Había pasado casi una década bregándose en Estados Unidos, primero como consultor en Arthur Andersen, después en Hewlett Packard. Probó suerte en el negocio de las *puntocom* antes de que estallara la burbuja de Internet. No tuvo éxito. A mediados de 1999, mientras Urdangarín cerraba una temporada impecable ganando la Copa de Europa y la Liga de balonmano, había creado la Asociación Instituto de Investigación Aplicada para conseguir subvenciones de la Administración. Torres creía que era el momento de los estudios de mercado. Su objetivo era crear una gran consultora. Un nuevo PriceWaterHouseCoopers. Un distinto KPMG. Tampoco tuvo suerte. Y la asociación dormiría sin apenas actividad hasta que conoció a Urdangarín. Entonces supo que él era la clave. El valor añadido a su proyecto.

El duque de Palma tenía ya una notoria imagen pública, unos contactos inmejorables en el mundo del deporte y desde 2001 era, además, miembro del Comité Olímpico Español. Había finalizado el máster y empezado a trabajar en Octagon, la empresa de su colega Joan Cuscó. “Conocí a Iñaki en 1993, año Xacobeo, en Santiago

y estrategias de mercado para grandes empresas y aspiraba a convertirse en un *think tank*, un lugar de encuentro y reflexión de personas destacadas del mundo de la empresa, de la investigación y de las administraciones públicas. A finales de 2004 Urdangarín se convirtió en su presidente. Torres pasó a ocupar la vicepresidencia. Y entraron en la junta la infanta Cristina, como vocal, y el secretario personal de las infantas y funcionario de la Casa Real, Carlos García Revenga, como tesorero.

Torres y Urdangarín se unieron porque sus capacidades y necesidades confluían. Torres era un hombre inteligentísimo, pero incapaz de confiar en los demás. Por eso sus proyectos no crecían. Urdangarín, que acababa de dejar el balonmano, necesitaba legitimidad profesional. Aprendió mucho de Torres, que es un excelente profesional y un intelectual. Formaban un gran equipo”, explica Xavier Agulló, hoy socio consultor de responsabilidad social de Étia, que trabajó tres años con Torres y uno más con ambos en Nóos. “Se aprovecharon el uno del otro”, nos explica otro de sus trabajadores, que no quiere revelar

Horrach, por orden del juez José Castro, instructor del caso Palma Arena, registraba la nueva sede del Instituto en San Cugat y el domicilio de Torres. Aquella era la confirmación oficial de que, mientras investigaba las irregularidades en la adjudicación de la instalación deportiva en Baleares, el magistrado había observado indicios de delito en los negocios de Nóos con Jaume Matas.

Al juez le sorprendían los contratos que el Gobierno balear había suscrito con la asociación. En total, 2,3 millones de euros desembolsados por dos congresos sobre turismo y deporte. Pidió las facturas que acreditaban el pago. Pero las que llegaron no sumaban aquella cifra, ni parecían ajustadas a los precios de mercado; otros recibos pertenecían a trabajos realizados para la Generalitat valenciana. El Gobierno de Francisco Camps y el Ayuntamiento de Valencia habían pagado 3,7 millones de euros a Nóos por la organización de tres congresos y la planificación de unos Juegos del Mediterráneo que nunca se celebraron. La investigación siguió adelante. Y sus responsables comenzaron a hablar del instituto como una ONG con cuyos acuerdos se habría enriquecido una red de empresas creada por Urdangarín y Torres. ▶

Pero Nóos no era una ONG. Según sus estatutos, era “una asociación sin ánimo de lucro”. Una organización creada por prestigio y para solicitar, como había planeado Torres en 1999, subvenciones de la Administración, y a la que podía facturar cualquier empresa, incluidas las suyas. Y eso es lo que hicieron con sus sociedades satélite. Entre ellas, una, Aizoon, con participación de la infanta Cristina. Una fórmula diseñada para ajustarse al milímetro a la legalidad y que a muchos hoy les parece éticamente dudosa. “Cada uno de nosotros estaba contratado por una de esas empresas”, nos cuenta un empleado. “Pero todos trabajábamos para Nóos. Todos éramos Nóos”.

Las claves de la investigación se centran ahora en tres puntos. El primero, establecer si aquellos contratos fueron legales. Según los expertos consultados, bajo la fórmula de un convenio de colaboración, como los de Nóos con Baleares, lo son. Salvo que el juez, que estudia esta hipótesis, considere que se ha hecho “un uso fraudulento del concepto ‘convenio’”, en cuyo caso se podría haber cometido fraude a la Administración. El segundo, saber si el supuesto descuadre de cajas entre Nóos y sus empresas puede considerarse malversación de fondos públicos o un delito fiscal. “Estaban convencidos de que nunca iban a tener que justificar el destino concreto de los fondos”, nos revelan fuentes cercanas a la investigación. Y, por último, averiguar qué hicieron sus empresas con más de medio millón de euros que, según sospecha la fiscalía, fueron enviados a paraísos fiscales.

“Nunca vimos nada raro”, nos dice Marc Vallet, que trabajó en Nóos en su época de apogeo. Los trabajadores aún están sorprendidos. “Era una oficina absolutamente normal. Con un ambiente correcto, como en cualquier empresa”. Hay quien opina que era un tanto serio, frío. Hasta tal punto que una vez un colaborador entró en las oficinas y espetó: “¡Joder, esto parece un cementerio!”. Urdangarín y Torres trataban en ocasiones de relajarlo. A veces iban todos juntos a comer, al restaurante japonés de la calle María Cubí o a un bar de tapas. Cada uno, incluidos ellos, pagaba su menú con los cheques restaurante de la empresa. “No había distancias en el trato, pero tampoco una proximidad brutal”, concluye Vallet. Urdangarín, eso sí, se permitía alguna broma. “¡Vaya, hoy llevas la camisa de tigre!”, le decía a Agulló cuando lo veía con su estampado de rayas rojas y naranjas.

Diego e Iñaki se complementaban. El primero era estricto, desconfiado. Quería

controlarlo todo. Jamás delegaba. Y cuando lo hacía, siempre terminaba sus frases con un *pero*. “Para tenernos en tensión; para demostrarnos que aún se podía hacer mejor”, explica un trabajador. Torres siempre exigía más. “Lealtad a la italiana”, dice otro. Incluso los fines de semana. Amante de la vela y dueño de un velero, se le ocurrió crear un equipo. Decía que lo patrocinaría Nóos, que lo tripularían sus trabajadores y que competirían los fines de semana. Uno por uno, los empleados buscaron sus mejores excusas para no participar. Iñaki era más sencillo. “Humilde”, le definen. Contrarrestaba las aristas de su socio. Confía en su equipo y delegaba. “Lo único que quería era trabajar”, ensalzan.

Y así lo hizo. Dirigía los proyectos de patrocinio y a la parte relacional. Era bueno. Conquistaba a los clientes. Después llegaba Torres con su academicismo, con la teoría que devoraba de revistas anglosajonas de consultoría, y desarrollaba la estrategia. Y juntos, en el caso de los clientes más fuertes, vendían el producto. Ambos tenían una regla: “100.000 euros mínimo para las empresas grandes”. Entre los mejores clientes, Valencia y Baleares. Los contactos de Urdangarín eran únicos. “Camps y él comían asiduamente”, asegura una persona cercana al expresidente. Con Valencia empezaron a trabajar en 2004. La ciudad, que acababa de ser elegida sede de la Copa del América, les pidió que creasen una red de patrocinio que involucrase en el evento a los empresarios de la región. Se reunieron tres veces, en Valencia y en Suiza, con los responsables valencianos y con miembros de AMC, los organizadores. Finalmente el proyecto no cuajó y el instituto no cobró. Pero aquella colaboración se transformaría en los tres congresos hoy investigados.

En Baleares fue parecido. Nóos había intermediado en 2003 para que Illes Balears patrocinara al hasta entonces equipo de ciclismo Banesto. Y después, por medio del director general de Deportes, José Luis *Pepote* Ballester, exolímpico de la vela y cercano a la Familia Real, Urdangarín propuso al presidente Matas exportar a Palma su congreso de Valencia. Negoció solo. Sin Torres. Se reunió con el presidente y su equipo. El Govern le exigió como condición que participase personalmente en el congreso. Y le pidió, además, que llevara también a Jean-Marie Leblanc, el director del Tour de Francia, porque Baleares aspiraba entonces a albergar una etapa de la ronda gala. El duque aceptó. Y Nóos recibió 1,2 millones por el primer evento y 1,1 por el segundo y la creación

de un observatorio del deporte. Hoy el juez cuestiona aquellas tarifas. “Pero, ¿cuál es el precio de la involucración del duque de Palma en un proyecto tan importante para Palma de Mallorca?”, se defiende un alto cargo del Gobierno de Matas.

Urdangarín vendía y Torres realizaba la consultoría que quería hacer. Máxima sencillez, atender a las necesidades del cliente. “Informes esquemáticos, solo conclusiones. Prefería hacer únicamente 20 páginas que poner a un becario a rellenar de paja hasta las 150”, explica Agulló. Hoy se le acusa de haber vendido informes escuetos o plagiados por miles de euros. Los mismos de los que ellos estaban orgullosos. Estandarización y simplificación eran sus mantras. “Lograr un sistema que dependería del proceso y no de la persona que lo gestionase. Para crear modelos que vender después, con mínimos cambios, a diferentes clientes”, detalla Agulló. Iñaki lo absorbía todo. Escuchaba a su socio y después, en las reuniones, lo repetía como un alumno disciplinado.

Hasta junio de 2006. Entonces, en su punto más alto, y coincidiendo con las primeras noticias que cuestionaban sus negocios, el duque, la infanta y su secretario dejaron Nóos. Y aunque continuó activo un año más y ambos socios tuvieron aún proyectos juntos, el instituto regresó lentamente a su estado de hibernación. Torres había perdido su valor añadido. Y Urdangarín puso el punto final cuando fichó por Telefónica aquel mismo año y se marchó a Washington como consejero de la empresa, en abril de 2009.

El duque dirige allí, como nos explica Marcelo Caputo, consejero delegado de Telefónica USA, “la oficina de International Affairs, desde donde se gestionan los temas de relación con la Administración y de regulación”. Dice de él que sigue siendo muy bueno formando equipo. “Cada dos meses nos reúne a los directivos de las empresas que Telefónica posee o de las que participa en EE UU. Nos relajamos hablando de fútbol y picándonos, porque yo soy del Real Madrid y él del Barça. Pero no habla de temas personales”. Menos aún estos días. Desde su oficina en Washington vive el huracán que la investigación ha desatado. Ahora ya no es Iñaki, el presidente de Nóos, el hombre que quería trabajar y aprender. Ahora vuelve a ser el excelentísimo señor, duque de Palma, miembro de la Familia Real y yerno del Rey. El Urdangarín cuyos escoltas esperaban en la recepción. Junto a la sonriente Luisa, que aún recuerda con orgullo haber sido la secretaria de Iñaki. □



UNO MÁS

El Rey y los duques de Palma, en 2003. La Casa Real ha asegurado en un comunicado que Urdangarín tendrá que defenderse “como cualquier otro ciudadano”.

“Hacíamos informes
que se podían vender
**CON POCOS CAMBIOS
A VARIOS CLIENTES”**

(Xavier Agulló, exconsultor de Nóos)