

EL GOBIERNO EN LA GUERRA DE SECESIÓN Y SUCESIÓN ENTRE DOS EMPRESAS FAMILIARES: EL ENEBRO Y EULEN¹ (PARTE A)

No estaba muy claro por qué el patriarca don David Álvarez, viniendo de un sector tan poco sofisticado como la limpieza, decidió comprar en 1982 la bodega de Vega Sicilia, el palacete color pastel y mil hectáreas de terreno a sus propietarios, los Neumann, una familia de judíos checos asentada en Venezuela. *“Mi padre era un visionario con rasgos de audacia”*, explicaba la presidenta no ejecutiva de Tempos Vega Sicilia, Marta Álvarez, la menor de los siete hermanos.

“Con Eulen fue pionero en entender que en una economía moderna las grandes empresas iban a tener que externalizar sus servicios. Y triunfó. Y con Vega Sicilia vio que era una marca de lujo y se podía ganar dinero. No es que fuera un hombre sofisticado, sino lo que hoy se podría entender como un emprendedor. Su problema es que para él la empresa y la familia eran lo mismo”, afirmaba Marta Álvarez.

Don David Álvarez había empezado de cero. Nació en Crémenes, el día 2 de marzo de 1927, en una aldea leonesa perdida en los Picos de Europa. A los nueve años emigró con su familia a Bilbao debido al traslado profesional de su padre, siguiendo el ferrocarril de La Robla que surtía de carbón a los altos hornos.

Nunca fue a la Universidad, pero en los cuarenta, con solo 19 años, ya montó una academia para candidatos a oposiciones: Academia Minerva, para la que tomó prestado el nombre de la diosa guerrera de la mitología griega —sabiduría que, acompañada de lechuzas, defendía siempre alerta la acrópolis de Atenas. El símbolo de la lechuza le acompañará durante toda su vida profesional —incluso figuraba en 2019 en Eulen, la cabecera de su imperio.

Su idea inicial era aprovechar la demanda de bilbaínos y donostiarras que necesitaban prepararse para lo que entonces se llamaba la “prueba de madurez” preuniversitaria y, de ese modo, conseguir plaza universitaria en otras regiones. La academia llegó a contar

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta, de San Telmo Business School, con la supervisión del profesor David Moreno Utrilla, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2026, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias de este o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

con treinta profesores y un millar de alumnos. Perdió su sentido cuando Bilbao se convirtió en plaza universitaria. Este hecho es el que hizo a don David Álvarez dar un giro en su carrera profesional y así, en 1962, fundó “Central de Limpiezas el Sol”, con un capital inicial de 8.000 pesetas y dos empleados.

A partir de ahí, don David Álvarez empezó a construir su imperio empresarial. En 1967 realizó su primera incursión en el negocio de la seguridad; constituyó Prosesa, actual Eulen, aprovechando el cambio legislativo por el que se obligaba a bancos y cajas a garantizar la seguridad de los clientes.

En los setenta empezó a hacer dinero y a codearse con la alta burguesía bilbaína. Incluso se mudó a su selecto feudo de Neguri y se construyó un yate. Era un tipo duro, con un estilo muy paternal de gestión en los negocios, que era considerado “un dios” en su empresa; preocupado por sus trabajadores, siempre atildado y bronceado; de acerados ojos azules, discurso populista y gran afición por los placeres de la vida. Un miembro de su familia le definía como “*un encantador de serpientes*”.

En 1978 la familia tuvo que abandonar de la noche a la mañana el País Vasco por la extorsión de ETA. “*Nosotros también fuimos víctimas del terrorismo*”, recuerda su hija Marta. Don David Álvarez, su esposa, María Vicenta Mezquiriz, y sus siete hijos se instalaron en un apartotel madrileño y después en una mansión en el selecto barrio residencial de La Florida. Allí todas las calles tenían nombres vascos.

“Mi padre y mi hermano mayor, Jesús David, que ya estaba trabajando, se quedaron allí —comentaba María José Álvarez—. Se hizo muy duro. Sobre todo, para mi madre. Ama fue la que lo pasó francamente muy mal. Recuerdo el día que salimos de allí, a finales de noviembre. Un 27 de noviembre de 1978, Ama no se quería marchar. Nevaba en el puerto de Altube (Álava), y recuerdo que fuimos mi hermano Pablo y yo, que estábamos estudiando en Madrid, para traérmola a ella y al resto de los hermanos, que eran pequeños y algunos no tenían ni carné de conducir. Y a Ama se le caían las lágrimas. Ella era consciente de que se tenía que ir porque tenía hijos y había el problema que había”.

Aunque continuó residiendo en Bilbao dos años con su hijo mayor, finalmente, en 1980 don David decidió trasladarse a vivir a Madrid junto a su familia, y la sede del Grupo Eulen fue definitivamente establecida en la capital de España. En aquel año, el grupo ingresaba 9.000 millones de pesetas al año (54 millones de euros) y daba empleo a 11.200 trabajadores. Aun cuando la situación económica estaba inestable, don David consideró que era el momento adecuado para iniciar un proceso de diversificación.

Don David estaba oficiando en 1982 de intermediario en la venta de Vega Sicilia; tenía dos compradores en cartera, un grupo suizo y otro británico. De pronto, dribló y se quedó con la bodega. Desembolsó en pesetas el equivalente a cinco millones de euros, mediante un crédito sindicado a un interés del 20%, poniendo como garantía las propias acciones de Vega Sicilia. No pagó con fondos de Eulen, sino a través de una sociedad patrimonial que había constituido con su esposa en 1976, bautizada El Enebro. Subió el precio del vino un 40% y en tres años liquidó toda la deuda.

Así, en 1982 adquirió las bodegas Vega Sicilia casi sin haber analizado los balances de la compañía, pues la operación de compra fue cerrada en pocas horas. Desde su adquisición, la familia Álvarez, a través de la dirección del primero director general y luego consejero delegado de Vega Sicilia, Pablo Álvarez Mezquíriz, fue ampliando sus bodegas.

En 1986, tras la prematura muerte de María Vicenta Mezquiriz (el alma de la casa, según sus hijos), la disolución del régimen de gananciales del matrimonio convirtió a sus siete hijos en los nuevos propietarios de El Enebro (y, por lo tanto, de Vega Sicilia) a partes iguales. Sin embargo, don David se reservaba (de por vida) el control del consejo y la mitad de los grandes beneficios de la bodega. En cuanto a Eulen, la mayoría de las acciones y el control quedaban también en sus manos.

En 1996 la familia fundó el grupo cárnico Valles del Esla, un proyecto enmarcado en la montaña de León dedicado a la producción y comercialización selectiva de carne pastueña de ternera y buey, convertida en punto de referencia de algunos exquisitos *gourmets*, que han llegado a calificar a estos productos como el “Vega Sicilia de la carne”. Los proyectos vitivinícolas y ganaderos se aglutinaban bajo el paraguas de la sociedad patrimonial de la familia, “El Enebro, S.A.”.

En 2005 don David Álvarez recibió el premio The Economist-Spencer Stuart a la Ética en el Éxito Profesional, uno de los más prestigiosos en el mundo empresarial español. Cuando le preguntaron en que radicaba su éxito empresarial el respondió que en la paciencia, en el tesón, en sus siete hijos y en la educación cristiana que le dio su madre.

Afirmaba que la dedicación a su trabajo le llevó durante más de treinta años a hacerlo unas diecinueve horas diarias.

“He dormido sólo cinco horas al día durante muchos años y he recorrido conduciendo 80.000 kilómetros anuales de carreteras españolas. Por eso estoy aquí ahora; pero no ha sido fácil”, decía.

En 2005 el fundador de Eulen no había pisado el freno y seguía llevando las riendas de sus negocios.

“Soy el presidente no honorario del grupo y tomo soluciones a diario. Yo mando mucho y si no, pregúnteselo a mis hijos”, aseguraba.

De sus siete hijos, a los que consideraba en 2005 como su mayor activo y clave para haber llegado a donde estaba, seis trabajan con él con cargos ejecutivos en las diferentes divisiones. Don David Álvarez aseguraba que estaban en constante comunicación y que nunca había habido desavenencias que provocasen la escisión de su grupo, tan frecuentes según el en otros negocios familiares.

“Desde pequeños, mi mujer les inculcó unos principios y unos fundamentos que se han conservado hasta ahora. Las reuniones y la comunicación son habituales y esenciales en mi familia. Y eso nos ha mantenido unidos”, decía don David Álvarez.