

PERFIL

El empresario que hizo bailar a un elefante

FRANCISCO REYNÉS

Presidente de Naturgy

El también vicepresidente de Criteria seguirá al mando de la gasista hasta 2030 tras haber librado múltiples contratiempos

Raúl Masa Madrid

«Se puede hacer bailar a un elefante como Telefónica». En 2012, en una entrevista con un periódico económico, el entonces presidente de la operadora de telefonía, José María Álvarez-Pallete, dejó un titular muy jugoso. Hacía referencia a lo complicado que es realizar ciertas gestiones en una gran compañía –en lo referente a la agilidad– y lo difícil que resulta avanzar en ciertas cuestiones, pero que es posible. Con algo similar se ha encontrado a lo largo de los años el presidente de Naturgy, Francisco Reynés, al frente de una empresa estratégica para España –y centenaria–, con negocios en otros países y grandes dimensiones. Sin embargo, su gestión le ha llevado a un beneficio récord en 2025 y a obtener el respaldo de un Consejo de Administración que desde hace años se tilda de agitado.

Al también vicepresidente de Criteria Caixa le gusta muy poco hablar de ese salseo que riega la prensa y, siempre que puede, le agrada presumir de ser un directivo predecible –lo que le genera una figura de prudente–, alguien que proyecta unos planes y se terminan cumpliendo. Sin sobresaltos, siguiendo una hoja de ruta. Aunque ese camino no sea sencillo.

Reynés llegó a la entonces Gas Natural a principios de 2018, y lo primero que afrontó a los mandos de ese elefante del Ibex 35 fue un cambio de marca. En verano de ese año nació Naturgy. Ese es el primer ejemplo de gestión ágil ante una situación que, en la mayoría de casos, supone un trauma corporativo. Tiempo después, la mariposa naranja ya se ha asentado en el imaginario colectivo.

El primer gran reto que afrontó Reynés fue la puesta en pie del ‘Proyecto Géminis’ y, acto seguido, su pausa por la invasión militar de Ucrania. Se trataba de una escisión de la compañía en dos empresas, una regulada y otra con el negocio libre, con el objetivo de ofrecer al mercado las señales de cambio que se estaban dando en materia de transición energética.

Todo se vino al traste y hubo que dar marcha atrás. Reynés se vio presionado, sobre todo por los medios de comunicación, porque parecía que la gasista –en realidad– volvía sobre sus pasos. Aunque el tiempo ha terminado por dar la razón al presidente de Naturgy en que no era necesario forzar el proyecto pese a que, en un momento concreto, era la hoja de ruta.

Las flechas de la razón

De 2018 a 2025 los gráficos de Naturgy apuntan hacia arriba. En materia tecnológica, la compañía ha pasado de tener 16,2 GW de capacidad instalada a 20 GW. Eso, además, ha estado secundado por el hito de acabar con el carbón y aumentar la capacidad operativa de su parque renovable.

En paralelo, la gasista ha bajado de

manera sustancial sus emisiones contaminantes. El trabajo de Reynés para generar estabilidad ha sido importante. En 2018 la cobertura de gas licuado (GNL) era del 29%; sin embargo, según ha hecho público la compañía, el pasado ejercicio esa cifra estaba en el 100%. De igual modo, la deuda se ha reducido de forma sustancial, pasando de los 16.600 millones a los 12.600.

Y el recorrido de todo eso ha llevado a un resultado histórico en 2025. La gasista ha tenido un beneficio neto que ascendió a 2.023 millones de euros (con unos ingresos de 19.455 millones); las inversiones superaron los 2.100 millones; la contribución a la sociedad en impuestos y tasas rozó los 1.300 millones de euros; y los dividendos a los accionistas fueron de alrededor de 1.700 millones.

Según ha explicado la compañía

esta semana en una rueda de prensa para rendir cuentas sobre los resultados, se habrían cumplido todos los objetivos previstos.

Auto-opa, otro logro

En la primera mitad de 2024, Naturgy chocó con la exigencias de los mercados. Debido a su bajo ‘free float’, el capital que no está en manos de inversores institucionales y se puede negociar libremente en Bolsa, fue excluida de varios índices. Eso provocó un impacto negativo en la acción. Había que hacer algo.

La gasista que preside Reynés lanzó una auto-opa sobre el 9% de su capital. El objetivo era que sus accionistas cedieran una parte de su control, mediante esta compra, y esas acciones fueran a parar al mercado. De nuevo surgieron ciertas reticencias sobre si el Consejo de Administración estaría por la labor. Y estuvo. El resultado final es que Naturgy vuelve a ser una cotizada «normal» con un 23% de su capital en el parque.

¿Fin de ciclo?

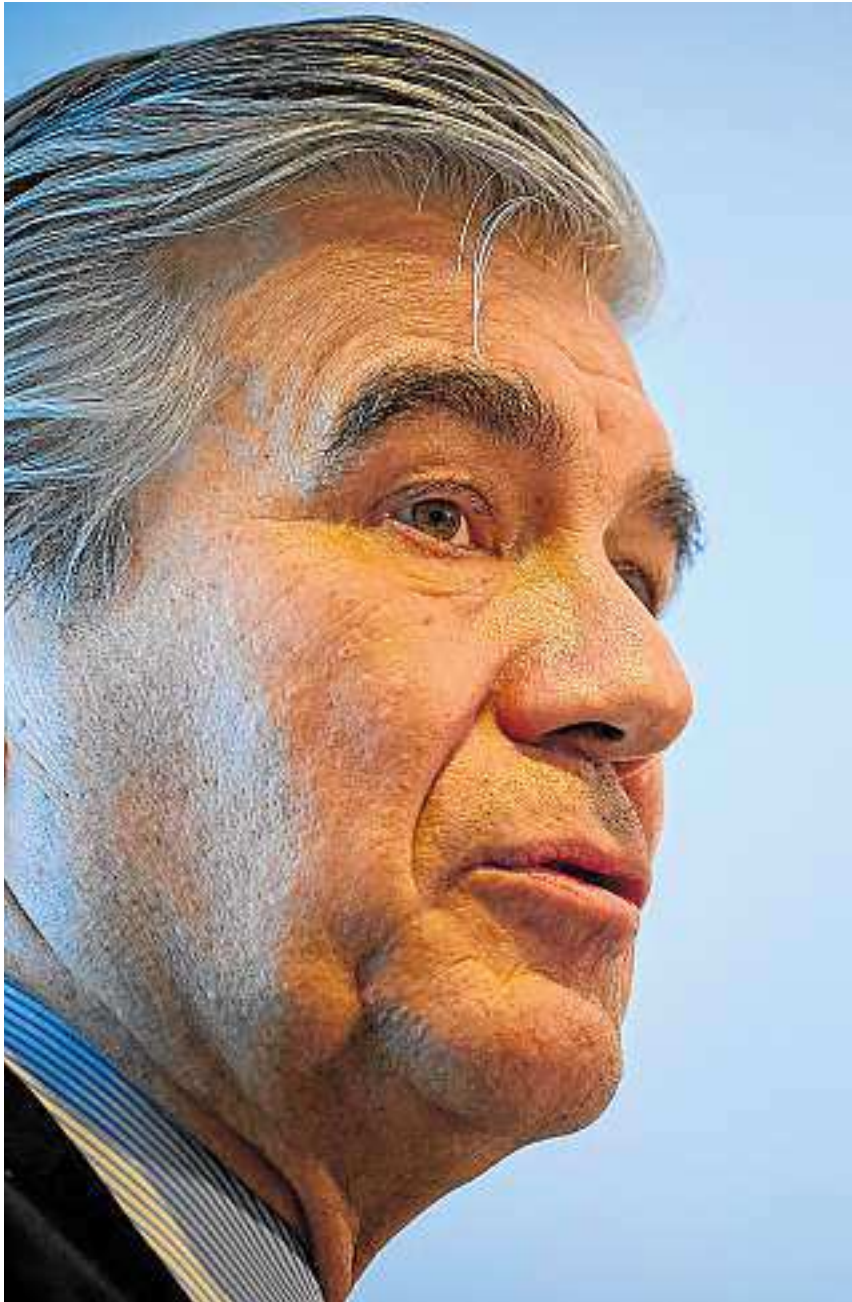
Francisco Reynés ha estado ligado a la palabra «ciclo». Primero el de su tecnología estrella, la joya de la corona de la compañía: los 7 GW que tienen de ciclos combinados de gas. Unas centrales que han hecho sufrir al presidente porque las políticas verdes las señalaron como grandes enemigas, pero años después han sido las que han salvado al sistema eléctrico.

Durante años estuvieron a barbecho, aunque fue el 29 de abril de 2025, tras el apagón, cuando España descubrió que esta tecnología era esencial para el mix, y que durante varios años seguirán siendo necesarias.

El otro «ciclo» es el que se empeña la prensa en creer que ha cumplido Reynés dentro de la compañía debido a la agitación del Consejo de Administración y las supuestas guerras intestinas que hay entre fondos, pero que nunca se han hecho realidad, al menos hasta el momento. Sin embargo, todo esto ha cerrado un episodio con la propuesta de renovación en la presidencia hasta 2030.

Mientras, los fondos podrán entrar o salir de la compañía, y su máximo accionista Criteria Caixa también podrá hacer y deshacer según su visión estratégica. Pero todos han decidido otorgar la confianza al hombre que de momento sigue haciendo bailar al elefante que tiene la mayor red de distribución de gas en España, que es clave en la generación eléctrica y cuya cartera de clientes se cuenta por millones.

Hasta 2030, si no ocurre nada por el camino, quedan muchos asuntos que resolver. Pese a que Reynés prefiere no hablar de polémicas con los fondos accionistas, su naturaleza les lleva a entrar y salir de las compañías, y alguno como CVC parecen haber cumplido un ciclo. El otro gran asunto, en este caso de gestión, tiene que ver con la transición energética y, en paralelo, no perder la rentabilidad.



Francisco Reynés, presidente de Naturgy. Jesús Hellín