



Iñaki Sacristán es el director general de CCC, empresa de la que Juanjo Azcárate (a la derecha) es su presidente. INMA FLORES

## CCC emprende nueva vida a los 80 años

La empresa, pionera de los cursos a distancia, renueva su equipo directivo con vistas a la digitalización y la expansión internacional

POR J. P. VELÁZQUEZ-GAZTELU

Propiedad y gestión han estado siempre unidas en CCC, empresa pionera de la formación a distancia en España. Pero, coincidiendo con su 80º cumpleaños, la compañía de la familia Azcárate ha decidido ceder el timón a un nuevo equipo de profesionales con dos objetivos: pilotar la transición hacia el mundo digital y la expansión en América Latina.

Según Juanjo Azcárate, presidente y consejero delegado, la estrategia y las personas cambian, pero la esencia del negocio sigue siendo la misma que en 1939, cuando Juan Morera, su abuelo, fundó en San Sebastián la empresa Cursos de Comercio por Correspondencia (CCC). Morera había sido profesor de español en Inglaterra, donde aprendió los métodos más modernos de enseñanza de idiomas. A su regreso a España, recién acabada la Guerra Civil, lanzó sus primeros cursos de lenguas extranjeras en alianza con la casa discográfica Columbia, en-

viando los discos y sus correspondientes aparatos reproductores a casa de los alumnos.

Con el paso de los años, CCC fue diversificando su oferta, amoldándose a los cambios sociales y económicos del país. A los cursos de idiomas se sumaron lecciones de lo más variado: corte y confección, peluquería, guitarra, contabilidad, detective privado, tributación, electrónica, informática... En ocho décadas, más de tres millones de personas de 86 países han completado su formación en CCC.

La empresa ofrece más de 200 cursos distintos y da trabajo a 260 personas, más de la mitad profesores, en tres centros: San Sebastián, donde continúa la sede social; Madrid y Bogotá. Las lecciones se imparten fundamentalmente *online*, aunque los alumnos tienen la opción de completar su formación con sesiones presenciales gracias al modelo mixto llamado *blended*.

La mitad de los alumnos de CCC estudian para obtener un título oficial de formación profesional, mientras que el 50% restante optan por cursos de capacitación no reglada. Gracias a las nuevas

tecnologías, los estudiantes pueden comunicarse con sus profesores a través de un campus *online* y asistir a clases emitidas en directo vía *streaming* o grabadas previamente. Para completar los cursos, los alumnos tienen la oportunidad de hacer prácticas en alguna de las 2.400 empresas colaboradoras.

La oferta de CCC se divide en cinco grandes áreas: sanidad, moda y belleza, educación, empresa e industria y automoción. También presta servicios de formación a empresas, fundamentalmente pymes, y hace año y medio añadió a su catálogo oposiciones como bombero, guardia civil o administrativo del Estado.

Iñaki Sacristán, director general adjunto de la empresa, explica que lo más demandado últimamente es la formación relacionada con las nuevas tecnologías: *blockchain*, *big data*, impresión 3D, gamificación, ciberseguridad, etcétera. CCC se ha fijado como objetivo acompañar a sus alumnos a lo largo de toda su vida profesional, aplicando la idea de aprendizaje continuo. "Las empresas evolucionan muy rápido y demandan nuevas habilidades a sus trabajadores, y nosotros queremos dar una respuesta a esa necesidad", dice Sacristán. "La formación continua es garantía de empleabilidad y de actualización; no hay otra".

CCC cuenta en estos momentos con 15.500 alumnos matriculados. Dos de cada tres son mujeres y una gran mayoría no residen en capitales de provincia. ¿Cuál es la clave de la longevidad de la empresa? ¿Cómo ha podido sobrevivir tanto tiempo a los vaivenes del mercado y de los gustos de la gente? Después de medio siglo en el negocio, Juanjo Azcárate lo tiene claro: tener siempre el radar puesto y estar listos para el

**Más de tres millones de personas de 86 países han recibido formación de la compañía**

**Los cinco hermanos Azcárate son los dueños de una firma que factura casi 12 millones**

cambio perpetuo. "Hay que anticiparse a las tendencias sociales, a la regulación y a los cambios tecnológicos, además de estar muy atentos a lo que demandan las empresas", sostiene. Iñaki Sacristán añade otras dos claves: políticas prudentes y una familia bien avenida con protocolos de actuación bien definidos.

Como tantas empresas familiares, CCC ha decidido emprender la transición hacia una gestión más profesionalizada ajena a la familia. A sus 74 años, Azcárate ha comenzado a compartir el mando con Sacristán, de 48, un ejecutivo procedente de Tajo Group, perteneciente a la Corporación Industrial Mondragón. Ingeniero industrial de formación, Sacristán tiene experiencia en nuevas tecnologías y ha trabajado en sectores como la energía y la automoción. En los últimos meses ha incorporado a la plantilla ocho personas con experiencia en I+D, tres de ellas al equipo directivo. La innovación va a ser pieza clave en el futuro, apunta Sacristán, pues en los cursos de CCC hay cada vez más vídeos y contenidos multimedia.

### Estructura familiar

El 100% del capital de CCC está en manos de Azcárate y sus cuatro hermanos, dos varones y dos mujeres. En 2018 la compañía facturó 11,8 millones de euros y el plan es mantener un ritmo de crecimiento superior al 10% en los próximos años, impulsado principalmente por la demanda de la formación profesional reglada y los nuevos oficios con alto componente tecnológico. Otras dos áreas de crecimiento van a ser la formación en empresas y las oposiciones, cuyo formato de aprendizaje acelerado, dice Sacristán, se adapta muy bien al formato *online*. En 2017 (último ejercicio disponible en el registro) la empresa ganó 234.000 euros.

Proseguir con la expansión en América Latina es otro de los objetivos que se ha marcado el nuevo equipo directivo. CCC, ya lo intentó en los años sesenta, pero la inestabilidad política en la que vivía la zona de manera casi permanente obligó a dar marcha atrás en la aventura. Aliada con instituciones locales, la empresa ofrece actualmente cursos en Colombia, en México y, desde hace apenas un mes, en Perú, y el plan es expandirse por otros países de habla hispana. Los negocios al otro lado del Atlántico generan menos del 10% de los ingresos, pero todo lo que allí se gana se reinvierte para continuar creciendo.

### INVERSIÓN

#### Publicidad

CCC se ha distinguido siempre por invertir un buen dinero en publicidad, y va a seguir haciéndolo. "Eso que se decía antiguamente de que el buen paño en el arca se vende, hoy no vale", afirma Azcárate. "La publicidad ha sido decisiva para CCC porque nos permite estar presentes en una sociedad que cambia continuamente y que, como decía mi abuelo, ha necesitado aprender para progresar desde el principio de los tiempos". Pero si antes los anuncios aparecían en revistas, periódicos o en la radio, ahora van dirigidos casi en exclusiva a las redes sociales, donde están los jóvenes de 20 a 30 años, franja de edad que constituye el *target* de la empresa. Un signo más de los tiempos.