

### **3. Daniel Carasso. Passió i constància en la construcció d'una marca**

TONI MATEOS

Exdirector de l'Àrea de Salut i Reglamentació de Danone, SA  
i doctor en farmàcia

#### **RESUM**

En els ja més de cent anys d'història de Danone, Daniel Carasso és reconegut com la seva figura més representativa. Va ser decisiu en la fundació i denominació de l'empresa i en el desenvolupament dels seus productes.

El seu pare, Isaac Carasso, va fundar Danone a Espanya l'any 1919, i ell mateix va fundar Danone França l'any 1929. Aquesta empresa va ser l'encarregada de desenvolupar internacionalment el que actualment es denomina Grup Danone.

El científic ucraïnès Ilia Metxnikov, Premi Nobel l'any 1904 per les seves recerques en immunologia, va influir decisivament sobre Isaac Carasso. Gràcies a aquest coneixement va pensar que havia trobat, en una llet acidificada, una solució per aturar l'envelliment. Al carrer dels Àngels, número 1, de Barcelona, al Raval, en una planta baixa va començar a fer les primeres proves en l'elaboració de iogurt, altrament dit *yoghourt*. El iogurt era venut pels seus efectes terapèutics amb el nom de Danone. Aquesta denominació comercial venia de l'apel·latiu familiar de Daniel, que no era altre que *Danon*. Afegint-li una «e» al final el va poder enregistrar. Aquesta és la raó i no cap altra vers el nom Danone.

Daniel Carasso va saber innovar permanentment en tot allò que va emprendre. I des de molt aviat va saber donar la importància necessària a la comunicació comercial.

Va saber mantenir permanentment el seu esperit investigador. En el seu reconeixement i en el del seu pare, Isaac, a Barcelona hi ha el Centre de Recerca Isaac i Daniel Carasso.

#### **INTRODUCCIÓ**

Daniel Carasso constitueix una figura imprescindible en els més de cent anys d'història de Danone. La seva influència en l'empresa està tan viva que comprèn des del moment mateix de la seva fundació i denominació fins a les seves últimes opinions sobre pròxims productes per aparèixer, pocs dies abans de la seva mort. La seva passió per la investigació, la seva preocupació per les coses ben fetes, la seva curiositat sense límits sobre l'avenir. Daniel Carasso era un home fet de futur.



FIGURA 1. Diploma atorgat a Isaac Carasso per la seva contribució a la modernitat pel iogurt natural que ja es feia industrialment. Fotografia cedida per Danone, SA.

Visionari extrem i analític devot va saber guiar amb mà ferma i somriure etern un grup líder i una forma d'entendre l'empresa capaç de sobreposar-se a les majors catàstrofes adaptant-se, en cada moment, al rumb que marcaven els temps de la manera més vitalista possible: situant-se al capdavant d'aquest rumb.

## ORÍGENS

Fill d'Isaac Carasso, fundador de Danone a Espanya el 1919, i fundador l'any 1929 de Danone França, l'empresa que es va encarregar del desenvolupament internacional del grup actualment denominat Grup Danone. Daniel Carasso va néixer a Salònica (llavors Turquia) el 1905, encara que de nacionalitat espanyola. La seva àvia no parlava ni grec ni turc, parlava judeoespanyol, dialecte dels jueus espanyols, mantingut intacte pels sefardites.

A les cantonades de Salònica les velles venien iogurt a pes en grans marmites. Aquella mena de pasta blanca era un aliment popular des de temps immemorials als Balcans i zones properes com les actuals Grècia i Bulgària. El iogurt no mancava mai a la taula dels Carasso.



FIGURA 2. Pots de ceràmica amb coberta de cel·lofana als inicis de la industrialització del iogurt a Barcelona. Fotografia cedida per Danone, SA.

El pare Isaac era representant de l'empresa de transports Schenker i la família tenia relació freqüent amb l'alta burgesia local. El seu oncle, Emanuel Karasu, segons l'accepció grega, fou diputat, líder local i membre del moviment nacionalista dels Joves Turcs, que després tingué el poder. El 1912, la Primera Guerra Balcànica va fer que Salònica tornés a Grècia (recuperant el seu nom de Tessalònica) i els jueus van ser el boc expiatori, com ho van ser en el segle xv.

Va haver de moure's molt a la seva vida, va sortir de Salònica després de l'annexió a Grècia, viatjà a Suïssa per malaltia de la seva mare, amb els seus germans. Viatjà als Estats Units per la pressió nazi a París, set anys a l'altre cantó del bassal mentre dirigia el negoci a França, Espanya i els Estats Units...

Era un home íntegre i de profundes conviccions Daniel Carasso, i va ser sempre un emprenedor avançat que mirava contínuament cap al futur. Després de realitzar estudis de comerç a Marsella a finals dels anys vint i atret pel món científic va estudiar a l'Institut Pasteur, a París, gràcies al seu afany d'aprendre.

### INICIS DE LA MARCA

El pare Isaac havia llegit les investigacions del científic ucraïnès Ilia Metxnikov, que va ser Premi Nobel l'any 1904 per les seves recerques sobre immunologia. Metxnikov va observar que en una vall dels Balcans la població tenia una mitjana d'edat superior a la resta. I va pensar haver trobat la solució contra l'envelliment en una llet acidificada que la gent prenia en quantitats considerables. Isaac Carasso va instal·lar una empresa per a la fabricació de iogurts a Lausana que anomenà Maya-Santé. No va anar bé i amb l'agreujament de salut de la seva esposa, Esther, la família es va instal·lar a Barcelona el 1916.

Isaac Carasso de seguit va reprendre les seves activitats comercials en l'exportació de vins i oli, sobretot a França. Barcelona era un port molt actiu i aviat van aconseguir una posició confortable. Va tenir contactes amb metges de l'època i els va comentar la possibilitat que receptessin iogurt en pacients amb problemes digestius. Va trobar una planta baixa al carrer dels Àngels, número 1, de Barcelona, al Raval, i amb un nebot i dos treballadors va començar a fer les primeres proves. La llet s'escalfava en dues botes de coure i es remenava amb pales de fusta. Un cop prou calenta la llet i els ferments de iogurt barrejats, es distribuïa en pots de porcellana. En aquella època el iogurt es venia pels seus efectes terapèutics, amb el nom de l'empresa Danone. *Danon* era l'apel·latiu familiar de Daniel. El pare Isaac va afegir-hi una «e» i l'enregistrà. No hi ha cap altra veritat en allò que s'escau en relació amb el nom Danone.

En aquells primers anys, Daniel fixava en la seva memòria els principis amb els quals el seu pare alimentà l'empresa, encara intactes avui: els efectes saludables del iogurt i una manera esplèndida d'explicar-ho al consumidor a través de la publicitat. Els iogurts (uns quatre-cents pots diaris, llavors) eren envasats en pots de porcellana amb tapa. La imatge de marca es fonamentà en l'origen oriental del producte i en els beneficis per a la salut: «aliment potent i reconstituent per a l'estómac i els intestins».

La distribució per Barcelona era costosíssima i el seu pare, Isaac Carasso, va tenir una idea genial: negociar amb l'empresa de tramvies un «can mas» a canvi que els cobradors de les diferents línies deixessin els pots a les farmàcies corresponents. Els productes es fabricaven de nit. Els vehicles els portaven a primera hora, en unes petites geladores de vint-i-quatre pots de capacitat a l'interior. Inclús frenaven on no tocava per tal de fer el lliurament corresponent a les farmàcies.

Ell recordava que «el meu pare va començar a vendre el producte a les farmàcies per demostrar que no era un producte banal. Jo era molt petit i recordo les instal·lacions molt senzilles, amb els bidons de llet, fum arreu... Tinc una impressió especial de tot allò».

El 1930, gràcies a Isabel, germana d'Alfons XIII i a qui agradaven els productes lactis, l'empresa esdevingué proveïdora de la Casa Reial. És dit que, més tard,



FIGURA 3. Vehicle distribuïdor dels anys trenta. Fotografia cedida per Danone, SA.

la reina Sofia, atès el seu origen macedoni, donava un iogurt cada dia al príncep Felip.

Ell mateix imaginava la composició dels nous productes —com el iogurt de sabors, que els seus assessors van pronosticar que seria un fracàs, i ell, tossut, va posar a la venda l'any 1937— i també la seva comercialització.

#### **UN GRAN PAS: FER DEL IOGURT UN ALIMENT PER A TOTHOM**

Després de fer el servei militar a l'escola de cavalleria de Carabanchel, va fundar Danone a França amb un èxit immediat, gràcies a la tenacitat i inventiva que van fer modernitzar el camí fixat pel pare, mort el 1939, de nou a l'exili, a França, dos dies abans del final de la Guerra Civil espanyola.

Deia: «Per al meu pare el iogurt era un producte terapèutic que havia de ser venut a les farmàcies. Per a mi havia de ser un aliment plaent que havia d'arribar a la màxima clientela. El meu iogurt, poc àcid, desorientava la gent dels Balcans que vivia a París. Em deien que això no era iogurt». La versió menys àcida va fer que el iogurt fos estimat a París, a França i a tot el món.

Aquest aspecte pot ser l'origen d'un malentès que roman en molta gent, en el sentit que es creu arreu que l'origen de Danone és francès. A França ningú parla d'Isaac Carasso ni del naixement barceloní de la marca. El desenvolupament de la marca al món era producte de la iniciativa de Daniel, mentre que l'origen català de la marca estava vinculat a la visió més local del seu pare Isaac.





FIGURA 4. Envasadora dels anys cinquanta. Fotografia cedida per Danone, SA.

Era un emprenedor nat. Durant la Segona Guerra Mundial, el 1941, es va veure obligat a abandonar Europa, i va deixar l'empresa espanyola en mans de Luis Portabella, i la francesa, en les de Norbert Lafont, i va viatjar als Estats Units, on de nou va crear una empresa de fabricació de iogurt amb el nom de Dannon. En un hangar del Bronx de Nova York va fundar Dannon Milk Products. Fart dels Estats Units, va vendre l'empresa set anys després, però se'n va emportar una innovació crucial en l'elaboració del iogurt: la pasteurització de la llet, fonamental,



FIGURA 5. Placa publicitària per a la venda de iogurt i quefir als anys vint. Fotografia cedida per Danone, SA.

no només per raons d'higiene sinó per raons tecnològiques, ja que facilitava la fermentació làctica.

#### **LA CREACIÓ D'UN GRAN GRUP D'ALIMENTACIÓ AMB ABAST MUNDIAL**

De tornada a Europa, va recuperar ambdues empreses gràcies a la conducta impecable dels dos homes en els quals havia confiat. Va fer de Luis Portabella el seu soci més fidel, company i amic a Espanya, i va aprofitar la tradició del formatge fresc francès i el seu sistema de distribució per desenvolupar Danone amb Norbert Lafont, a qui va nomenar president de l'entitat gal·la immediatament després de la Guerra Mundial, i que després es va fusionar amb Gervais, especialistes en aquest segment, el 1967.

El 1973, i com a conseqüència de la seva amistat i treball amb Antoine Riboud, propietari de BSN, grup d'empreses francès dedicat a la fabricació de vidre per a envasament i cerveses (Kronenbourg...), es produeix la fusió dels dos grups, cosa que va donar origen al Grup Danone, que va realitzar en pocs anys una ràpida expansió internacional.

Actualment Danone és present a cent vint països i dona feina a més de setanta-cinc mil empleats en cinc continents.

**L'HOME**

Era un home amb carisma d'innovador. Daniel Carasso va ser un innovador en tot el que va emprendre. Des dels inicis de l'empresa va donar molta importància a la publicitat, el màrqueting i la comunicació i mai no va perdre el seu esperit investigador fins al punt que un dels centres més importants d'investigació de Danone a tot el món, el de Barcelona, té el nom de Centre de Recerca Isaac i Daniel Carasso.

Donava molta importància als pots en els quals venia iogurt. Eren innovadors, i a la primeria eren retornables. Va haver-hi qui li va dir que, si no li retornaven els envasos, hi perdria diners. Ell responia, però, amb una gran visió del negoci, que el pot no retornat era una inversió en publicitat. Avui aquest fet és ben conegut en el món comercial.

Daniel Carasso va ser també un home carismàtic que va saber crear equip i generar confiança en tots aquells que el van conèixer i van treballar amb ell, i és avui dia una de les referències més importants de Danone a tot el món.

Tenia la veu exhaurida, suau i treballada pels anys de parlar, d'explicar i transmetre, de convèncer, sempre ferm als seus principis, que van ser la seva ensenya tota la seva vida. Era capaç d'explicar la seva vida com si fos un conte, farcit de detalls, xifres, dates i anècdotes, i atribuïa a la sort o la «casualitat» moments molt importants de la seva vida. «[...] li vaig caure bé i va decidir ajudar-me [...]» deia sovint en relació amb situacions en què el seu entusiasme i serietat, i l'exposició breu i clara de les seves idees, van donar lloc al suport incondicional de moltes persones i grans personatges.

Una vida, en fi, plena i intensa, plena d'esdeveniments i d'anècdotes curioses, sorprenents i entranyables, dignes de figurar en una novel·la de Jules Verne (que va morir l'any del seu naixement), i plena d'experiències vitals amb què va forjar una filosofia que sens dubte hauria apreciat el mateix Jean-Paul Sartre (que va néixer el mateix any).

Amb optimisme i entusiasme, Daniel Carasso era un home que portava el futur escrit en la mirada, optimista convençut i convincent: «Cada vegada que aconseguíem un èxit amb un nou producte, mentre tots els celebraven, jo em començava a preocupar pel següent projecte en el qual hauríem d'entrar».

Preguntat en els seus últims anys pel seu secret per arribar a l'edat en tan magnífic estat, va mirar fixament el seu interlocutor amb sorpresa i després d'uns segons li va dir: «No ho sé, mai no m'ho he preguntat», i potser fora aquest el seu secret de longevitat, no preocupar-se per l'edat sinó per seguir endavant.

Era un home que —com deia Diderot dels homes intel·ligents— primer deia el que havia de dir amb humor i després ho refermava seriosament. Poc abans de deixar-nos va dir: «Aquests són moments en què tothom té problemes. Però s'es-





FIGURA 6. Vehicle distribuïdor dels anys seixanta. Fotografia cedida per Danone, SA.

tan creant coses, la creativitat està treballant i, quan es resolgui la crisi, sortirà amb força una manera diferent de fer les coses, d'entendre les empreses».

## L'ESSÈNCIA

«La meitat dels productes que venem no existien fa deu anys», havia manifestat tot preparant una entrevista, «el que jo em pregunto és què vendrem d'aquí a deu anys.» Gairebé cent quatre anys després de néixer seguia entusiasmat per l'esdevenir de les coses, per la ciència i els laboratoris i per mantenir viu el llegat del seu pare i conservar, en tots els que treballem avui i treballaran demà a Danone, aquest esperit investigador, innovador i un pèl indòmit que va fer del mateix Carasso la referència més important del Grup Danone i una de les de major pes en la història moderna de l'alimentació a tot el món.

Amb discreció sefardita, Daniel Carasso va acumular una important col·lecció d'art. Li agradaven els bodegons del segle XVIII, els plats mossàrabs i les ceràmiques de Talavera. Però el que més estimava era romandre sota les seves oliveres al seu mas del Baix Empordà.

Gràcies a Pere Portabella, de vegades socialitzava amb personatges de la vida espanyola. Santiago Carrillo l'apreciava molt: «Si otros empresarios fueran como Daniel, qué fácil sería todo», deia.

Pere Portabella va escriure «Va morir com el meu pare, amb les botes posades. L'any passat, amb cent dos anys, va fer un viatge de negocis com a president honorífic de Danone a Xina. Van visitar quatre ciutats en deu dies, i a la tornada no tenia ni *jet lag*. Amb ell s'acaba una història.»

«Quantes vegades m'han demanat que sol·liciti la nacionalitat francesa! I jo sempre dic que no», declarava amb cent tres anys. Sempre mantingué la nacionalitat espanyola.

Daniel Carasso va morir als cent tres anys a París, l'any 2009.