



NACHO RUBIERA

Mauro Guillén

Consolidado como uno de los gurús de la gestión internacional de las empresas, Mauro Guillén es doctor en Sociología por la Universidad de Yale y en Economía Política por la Universidad de Oviedo.

En la actualidad, es catedrático de Dirección Internacional de Empresas en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania y director del Instituto Lauder, especializado en estudios de idiomas y gestión para preparar a los estudiantes en sus trayectorias de dirección internacional.

Gran conocedor de las multinacionales españolas, en 2009 fue uno de los académicos en Ciencia Social más citados. Es autor de varios libros sobre la cuestión, como *El auge de la empresa multinacional española* o *Santander, el banco*.

cientes de que vamos a un mundo multipolar y policéntrico. "Tenemos empresas muy enfocadas en la península Ibérica y Latinoamérica, y eso sólo es el 10% de la economía global", defiende.

Pendientes de los países con perspectivas de crecimiento

Esto quiere decir que hay que mirar más allá del trinomio Europa-Estados Unidos-Japón y dirigirse a ciertas partes del mundo que van a adquirir mayor peso. "Hay países—advierte—que van a tener un potencial demográfico mucho mayor en los próximos años y que también experimentarán un crecimiento importante económico como Brasil o India. Dos terceras partes del crecimiento económico del mundo van a estar en Asia".

Mauro Guillén, además, considera que la reacción debe ser inmediata: "Siempre digo a las empresas que abran dos o tres oficinas de representación en Asia para observar el mercado. Para las compañías españolas de infraestructuras tener 15 empleados en Pekín, Hong Kong, Singapur o Bombay... no es dinero. Entonces, ¿por qué no hacerlo ahora? ¡No puedes esperar!".

El riesgo de la volatilidad política

Por otro lado, destaca como uno de los problemas de la internacionalización el de la

volatilidad política. Algo que las empresas españolas conocen bien tras su entrada en el mercado de América Latina.

Según el académico, hay economías como México y Brasil que se han consolidado y son mucho más seguras desde el punto de vista regulatorio; pero hay otras que crean ambientes de tensión. "Que haya 5 o 15 países en el mundo haciendo mucho ruido y con rumores constantes sobre nacionalizaciones es negativo", recuerda.

La imagen internacional de España

Pero el mayor reto es el de la imagen de España en el exterior. En un momento en el que las noticias relativas a nuestra economía no son siempre positivas, las empresas tienen que aprender a darles la vuelta.

"Los presidentes de las corporaciones—explica— ya no van a tener que hacer tanta presión con el presidente del Gobierno español, sino que van a tener que viajar por el mundo cada vez más". Sólo así, comenta, podrá España compensar la imagen de baja calidad que tienen sus productos más allá de sus fronteras: "Hay que sentar las bases para cambiar esa imagen. Eso no se hace con anuncios publicitarios sino con una estrategia más amplia, en ámbitos de inversión como la educación, la innovación y el desarrollo..." Y avisa: "Es un reto a largo plazo, no a 3, 5 o 10 años". ■

Entrevista con el director del Lauder Institute

Mauro Guillén

«Es necesario que las empresas sigan creciendo en el exterior»

TEXTO abertis | FOTOS Nacho Rubiera

Esta es la tesis que define el discurso de Mauro Guillén, director del Lauder Institute, catedrático de la Universidad de Pensilvania y uno de los mayores conocedores de la gestión internacional de las empresas en el mundo.

Durante su participación en unas jornadas de la Asociación de Periodistas de Información Económica celebradas en Santander y en una entrevista posterior, Mauro Guillén

destacó la situación de las empresas españolas en el exterior. "Uno de los mayores cambios que se han producido en los últimos años—comenta— no es la entrada en el euro, sino que, por primera vez, uno viaja por el mundo y puede encontrar compañías españolas con presencia estable".

Sin embargo, el académico asegura que aún queda mucho trabajo por hacer. En primer lugar, las empresas españolas deben ser cons-

EN LOS PRÓXIMOS AÑOS, DOS TERCERAS PARTES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL MUNDO VAN A ESTAR EN ASIA

ENTREVISTA | MAURO GUILLÉN

"abertis tiene muy buena reputación en EEUU"

El catedrático español analiza para *link abertis* la evolución de las compañías españolas en el panorama internacional.

¿Cómo valora la experiencia de las empresas que han salido al exterior?

Las empresas españolas han sido muy dinámicas en los últimos 10 años. Es el ejemplo de *abertis*, que empezó como empresa de infraestructuras en España, y que luego se ha expandido internacionalmente y ahora está en cuatro continentes.

¿Qué se necesita para tener éxito en la internacionalización?

Hay que tener una mezcla de espíritu aventurero cuando empiezas, pero también una mentalidad calculadora, puesto que no se debe actuar sin analizar lo que más le conviene a la empresa. Por otro lado, se requiere paciencia.

¿No hay que pensar que hay que conquistar el mundo en tres años!

¿Qué debe cambiar dentro de las compañías para tener éxito?

Hay que gestionar el cambio generacional mediante formación y políticas de recursos humanos que permitan a los empleados, sobre todo a los cuadros directivos, adquirir experiencia internacional. Además, en el futuro, las empresas deberán contratar más directivos de otros países.

¿Cómo se percibe a abertis en Estados Unidos?

Entre los que conocen el campo de las infraestructuras y lo que se está haciendo en concesiones, las empresas españolas tienen muy buena reputación, y *abertis* entre ellas. Saben llegar, saben gestionar y, por eso, consiguen más contratos.

¿Cómo afecta la seguridad jurídica?

Es muy importante porque en el negocio de las infraestructuras la regulación y seguridad jurídica es fundamental. Y España, además de *abertis*, tiene varios grupos muy potentes en el mundo, entre los 10 mayores del globo.

¿Cree necesarias instituciones internacionales en este sector?

Es llamativo que en ciertos sectores como telecomunicaciones, finanzas o energía haya organismos multilaterales, pero que no existan en el de gestión de infraestructuras. Y me parecería muy positivo que hubiera algún organismo, porque ayudaría a financiar al sector, identificar nuevas oportunidades, coordinar a escala internacional, o fijar estándares de seguridad, algo básico en la materia. ■