

Entrevista | Mauro Guillén

CATEDRÁTICO DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS EN LA WHARTON SCHOOL DE PENNSYLVANIA

«La biotecnología y la agricultura ecológica son potenciales leoneses»

María Jesús Muñiz
LEÓN

■ Mauro Guillén (León, 1964) es catedrático en la primera escuela de negocios de Estados Unidos. Ayer participó en el Master en Dirección de Empresas de la Universidad de León, donde expuso las conclusiones de su último libro.

—¿Cuáles son las principales tesis de su investigación sobre el auge de la empresa multinacional española?

—En este libro, financiado por la Fundación Rafael del Pino, se hace balance sobre ese proceso vertiginoso de inversión en el exterior que se ha producido en los últimos quince años, y sobre las consecuencias que ha tenido para España en términos de la globalización de la economía, la política exterior, la imagen exterior, ... También cuáles van a ser los pasos y los retos a los que se enfrenta la empresa española.

—¿Cuáles son esos retos?

—Primero que las grandes empresas multinacionales tienen una implantación fuerte en España, Portugal y América Latina, pero esas tres zonas suponen sólo un 10% de la economía global, queda todavía el 90%. Queda lo más difícil, entrar en Europa, EE.UU. y Asia. Ahora no pueden parar este proceso de expansión internacional, algunas lo harán bien y otras van a tener dificultades. Para las empresas medianas el principal problema será la falta de escala, además de la inversión tecnológica y la mejora de productos.

—¿Hay alguna conclusión que se pueda extrapolar a las empresas más pequeñas?

—Hay varias empresas de Castilla y León que han invertido fuera, sobre todo del sector automóvil. Pero hay otras de los grupos de metal y servicios que también salen. Al estar en un mercado abierto, la competencia ha venido aquí, y no te puedes quedar en la mentalidad de vender sólo en tu mercado. Tienen que salir afuera y establecer algún punto en los mercados que para la empresa son importantes.

—La mayoría de las empresas leonesas son micropymes, pero están intentando organizarse a través centrales de compras, redes logísticas y otras infraestructuras comunes para acceder a los mercados exteriores.

—Hay muchas empresas que por su escala o dimensión no se pueden permitir el lujo de realizar ellas mismas inversiones, y ahí es donde esas redes de colaboración son muy importantes. Otro asunto es aprovechar las relaciones con clientes de mayor tamaño en España para buscar mercados fuera. Las empresas de menor dimensión tienen que hacer uso de sus contactos.

—La actuación de las cámaras



NORBERTO

Mauro Guillén, ayer en la Facultad de Económicas de León

«En la economía global sólo se puede competir de una manera, y es con capital humano. León debe invertir en educación, en la relación entre la Universidad y las empresas»

«León cuenta con un foco importante en biotecnología o en farmacia, habría que seguir peleando por mantener la presencia en este tipo de sectores que emplean el capital humano»

exterior. ¿Es también necesaria esta parte práctica de la ayuda a la exportación?

—Por supuesto, todas estas iniciativas son muy importantes. El único peligro es que las empresas piensen que ellas no tienen que dedicarse a crear esas infraestructuras, porque la administración lo hace por ellas. En realidad es una solución transitoria, mientras la empresa adquiere dimensión y experiencia, pero luego tienen que establecerse por su cuenta.

—Aunque su trabajo le mantenga lejos de León, ¿plantea alguna salida para el desarrollo de la economía provincial, cuando los que eran sus sectores básicos llevan años en crisis?

—Hay sectores que existen en León y se podrían potenciar más, como han hecho otras autonomías. Por ejemplo en la agricultura ecológica, que Galicia está mucho más adelantada que León; y dentro de la provincia El Bierzo está más adelantado que otras comarcas. Esa puede ser una salida muy buena a otros tipos de agricultura, porque tienen precios más altos y márgenes más amplios, así que si se tiene éxito ahí se pueden tener rentabilidades interesantes. Pero en la economía global sólo se puede competir de una manera, y es con capital humano. León debe invertir en educación, en la relación entre la Universidad y las empresas. Por ejemplo, cuenta con un foco importante en biotecnología o en farmacia, habría que seguir peleando por mantener la presencia en este tipo de sectores que emplean el capital humano. También la agricultura económica es intensiva en conocimientos.

—Sin embargo, uno de los principales problemas de la provincia es la «fuga» de jóvenes, en general bien formados, porque no tienen dónde trabajar.

—Por eso es fundamental fomentar el traslado del conocimiento que se crea en la Universidad a las empresas, a través de vehículos que permitan crear esas empresas. Sería bueno crear un organismo que potencia las ideas interesantes que surjan de estos centros de investigación para crear empresas.

—¿En qué se encuentra investigando actualmente?

—En capital riesgo, el sector que se dedica a buscar dinero para apoyar a emprendedores. Trato de estudiar por qué en algunos países el sector es muy dinámico, y en otros como España funciona muy poco. Uno de los principales problemas para crear empresas, sobre todo de alta tecnología, que son también de alto riesgo, es no tener un sector de capital riesgo poco desarrollado. Sería interesante atraer a grupos de capital riesgo de otros países para que inviertan con las firmas locales.

de comercio con sus misiones al extranjero ¿es importante en este aspecto?

—Muy importante, y es además una prioridad para ellas. A través de su labor informativa y de sus redes de oficinas en el exterior pretenden que cada vez más las pymes se sumen a la economía global. También el Icx, y después de varios años de falta de coordinación estas dos instituciones están uniendo esfuerzos.

—Las autonomías también tienen sus propios organismos para promocionar la exportación.

—Es un caballo de batalla, efectivamente se han multiplicado las iniciativas, ahora lo que falta es coordinación.

—Una vez conseguida esta coordinación, ¿podrían beneficiarse todo tipo de empresas, o hay un límite de dimensión a partir del cual es imposible acceder al exterior?

—La coordinación y las actuaciones institucionales son un primer paso para ayudar a aquellas empresas que se sientan desventajadas por su tamaño, pero tarde o temprano la empresa se tiene que buscar sus propios medios. No pueden apoyarse indefinidamente en estas iniciativas para establecer su presencia en el exterior, eso sólo debe ser un trampolín. Pero para las muy pequeñas es muy importante contar con esa ayuda al principio.

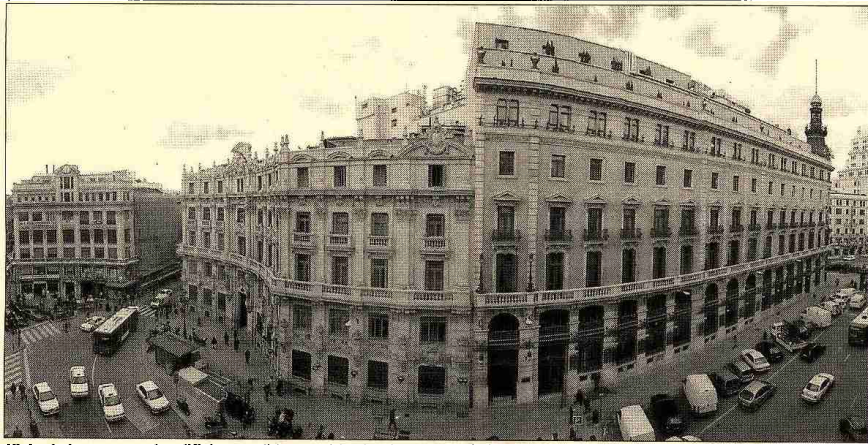
—Castilla y León está desarrollando una red logística, una infraestructura para salir físicamente al



Una parte del lote que ha vendido el Santander Central Hispano.

La «joya» inmobiliaria del SCH, para P&A Palace Gestión

OPERACIÓN. La compra al SCH de la histórica manzana ubicada entre la calle de Alcalá, la carrera de San Jerónimo y la plaza de Canalejas ha hecho que todas las miradas se posasen esta semana en P&A Palace Gestión. Traducido a números, la promotora ha sumado a su cartera un total de 51.200 metros cuadrados de edificabilidad, repartidos entre siete inmuebles, a cambio de desembolsar 300 millones. **PÁG. / 7**



Vista de la manzana de edificios vendida por el Santander Central Hispano. / ANTONIO HEREDIA

OPERACIÓN

R&A Palace Gestión blind su negocio en Madrid

LA PROMOTORA CONSOLIDA SU APUESTA POR PROYECTOS DE GAMA ALTA TRAS LA COMPRA DE LA SEDE DEL SCH EN PLENO CORAZÓN DE LA CAPITAL

MARTA BELVER

El nacimiento de R&A Palace Gestión hace nueve años, con medio centenar de socios en el papel de padres de la *criatura*, pasó desapercibido para la selectiva lupa de los medios de comunicación. Todo lo contrario ha sucedido con su transición desde la *pubertad* empresarial a la edad adulta.

Ni un sólo foco mediático ha dejado de posarse esta semana en una compañía capaz de rubricar el inicio de la operación de rehabilitación del año y que deja el listón muy alto a futuros aspirantes a rival. A saber: la compra al Santander Central Hispano de la histórica manzana ubicada entre la calle de Alcalá, la carrera de San Jerónimo y la plaza de Canalejas.

Traducido a números, R&A Palace Gestión ha sumado a su cartera de negocio 51.200 metros cuadrados de edificabilidad (40.000 sobre rasante y el resto bajo rasante), repartidos entre siete inmuebles, a cambio de un desembolso de 300 millones de euros. «Ahora estamos inmersos en el desarrollo de un proyecto que queremos consensuar en todo momento con el Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid, aunque nuestra idea inicial es combinar los usos residencial, comercial y hotelero», explican fuentes de la sociedad.

Rehabilitación y promoción

Con esta jugada maestra, los responsables de la firma no sólo se han llevado una de las mejores bazas existentes sobre el tapete inmobiliario, sino que dan un espaldarazo a su estrategia empresarial: creación de viviendas de alto *standing* a través de la rehabilitación de edificios emblemáticos y de la promoción de obra nueva.

Además de buscar su sitio en Madrid, con especial predilección por la corona norte de la Comunidad, la inmobiliaria ha llevado la esencia de su negocio hasta distintas localizaciones de Ávila y Valencia. En los próximos meses, sin embargo,

todos sus esfuerzos se concentrarán en la capital.

Allí dirige en estos momentos otro desarrollo de envergadura, que comparte con la última adquisición del grupo la categoría de carismático. Se trata de la revitalización de dos edificios ubicados entre Gran Vía 48 y la calle de Tudescos 3, donde construirá 160 apartamentos, otras tantas plazas de garaje y aproximadamente 2.500 metros cuadrados de superficie comercial. La previsión es que las obras finalicen en un plazo de dos años y medio.

Tanto en este complejo como en los inmuebles procedentes del patrimonio de la familia Botín, R&A Palace Gestión ha confiado el trazado de los proyectos al estudio de arquitectura de Rafael de La-Hoz, a quien, entre otras actuaciones, le corresponde la autoría de la nueva sede de Telefónica en Madrid, las Torres de Hércules (que serán el edificio más alto de Andalucía) y la Fundación Rafael del Pino.

En el diseño de esta rehabilitación, su artífice considera que «lo más interesante es que se conserve la calidad de un centro, que es una ciudad en sí misma, donde todos los usos

antes de que concluya el ejercicio en curso.

Según confirman en R&A Palace Gestión, el acuerdo con el SCH ha tardado 18 meses en cuajar, en el transcurso de los cuales se han producido numerosas negociaciones sobre el precio final, la forma y las garantías del proceso. Pero siempre «con una actitud positiva» por parte de los interlocutores de la entidad bancaria, puntualizan.

Después de tres años buscando pretendiente de forma explícita (alrededor de 10, según la información que se maneja en el sector, de manera tácita), el paquete inmobiliario del banco ha encontrado una *media naranja* dispuesta a asumir el riesgo que supone la compra de un lote de edificios protegidos del que *a priori* se desconocen sus posibilidades.

Condiciones

Aparte de atar otros muchos flecos, el contrato entre las dos partes contempla la permanencia del grupo financiero en sus *ex* oficinas hasta que el procedimiento administrativo dé vía libre al inicio de las obras de rehabilitación, que a partir de ese momento podrían prolongarse a lo largo de dos ejercicios. Asimismo, de acuerdo con las precisiones del nuevo propietario, la promotora se compromete a cederle en alquiler al SCH un local comercial situado en Alcalá 12 por un periodo de 25 años, condición *sine qua non* para que la transacción se haya cerrado con éxito.

R&A Palace Gestión, que mantiene una cifra media de ventas de 180 viviendas anuales, *dará vacaciones* a su departamento de análisis de operaciones hasta que consiga digerir la que en estos momentos requiere toda su atención empresarial. Una vez asimilada la nueva dimensión que ha adquirido en el mercado inmobiliario, la compañía acometerá nuevos desafíos, con idéntica sensibilidad ante oportunidades tanto de promoción como de rehabilitación, pero siempre con la pretensión de imprimir en ellos su sello personal.

La rehabilitación de los inmuebles podría combinar residencial, comercial y hotelero

convivan». «Para esta zona supondría, además, el retorno a su origen residencial, condición que fue perdiendo en el siglo XIX a medida que la Gran Vía se transformó en un eje financiero, aunque con otra categoría de viviendas; aquí está el reto», expone De La-Hoz.

El arquitecto español reconoce que ya tiene ideas para poner en valor este conjunto de inmuebles, pero los detalles todavía tendrán que esperar. El proyecto, de acuerdo con sus previsiones, podría estar listo