

'COLECCIÓN MANAGEMENT DEUSTO'

El catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la escuela de negocios de la universidad de Pensilvania, Wharton, autor de *The Rise of Spanish Multinationals*, considera que las estrategias de expansión de las grandes compañías españolas es muy particular y opina que a los españoles «no les gusta el capitalismo». Por P. Pardo / Washington

MAURO GUILLÉN

«El diseño es un factor más importante en el 'management' español que la tecnología»

Es la escuela de negocios, con diferencia, más famosa de Estados Unidos. El lugar ideal al que ir si se quiere un salario con seis cifras en uno de los iconos empresariales de la primera economía mundial, como la consultora McKinsey o el banco de inversión Goldman Sachs. Es Wharton, la escuela de negocios de la universidad de Pensilvania, en la que Mauro Guillén, doctor por las Universidades de Oviedo y Yale, es catedrático de Dirección Internacional de la Empresa. Desde ese puesto, Guillén ha analizado la internacionalización de las empresas españolas, un trabajo que quedó plasmado en su libro, publicado hace un año en EEUU bajo el patrocinio de la Fundación Rafael del Pino, *The Rise of Spanish Multinationals*.

Pregunta. - ¿Cuáles son las principales tendencias en el *management* actual?

Respuesta. - Fundamentalmente hay dos. Una es el *outsourcing*. Las empresas lo están subcontratando todo. Y están trasladando todas sus operaciones fuera, sobre todo a China e India. Cada vez hay más empresas que están llevando a China sus operaciones de I+D y de diseño. Eso exige coordinación entre empresas diferentes, algo que es muy complejo, por lo que ha generado, a su vez, un *boom* de la consultoría. La otra es la revolución de las finanzas que se dio en las décadas de los 80 y 90, que ha alcanzado, en muchas empresas, un grado de sofisticación enorme. Y ha significado el triunfo, al menos sobre el papel, de la idea que la empresa está por y para el accionista.

P. - Los escándalos empresariales de finales de los 90 ¿no han cuestionado por la vía de los hechos esa tesis?

R. - En aquellos años los directivos se pusieron a sí mismos por delante de los accionistas. Así que ahora se ha planteado la reafirmación de la primacía de los accionistas. Y se ha abierto otro debate para evitar que los accionistas mayoritarios exploten a los minoritarios.

P. - El debate sobre el gobierno corporativo se ha visto complicado por la descomunal remuneración que reciben muchos directivos, sobre todo en EEUU.

R. - Lo cierto es que hay un mercado de directivos, y los buenos son escasos, así que es lógico que tengan una remuneración elevada. Otra cosa es cómo se determina esa remuneración. ¿Se hace en función de los resultados o del precio de la acción? Si es en función del precio de la acción existen más

formas de maquillar los datos. Además, los accionistas no pueden ser pasivos. Y siempre hay casos como el de Jay Sidhu, que acaba de ser cesado por los accionistas, aquí en Filadelfia, como consejero delegado del Sovereign Bank [en el que el Banco Santander tiene el 23,93% del capital] y que se lleva 45 millones de dólares (35 millones de euros) de indemnización.

P. - Ha mencionado el auge de la consultoría. Wharton es una fábrica de trabajadores para líderes de ese sector, como McKinsey. Pero, ¿hasta qué punto la consultoría es verdaderamente eficaz?

R. - Es cierto que existe un cierto *folklore* de la consultoría. Y que a veces se contrata a los consultores sólo para solventar disputas inter-

outsourcing, para encontrar un buen socio, la financiera para crear valor. Y España además tiene empresas líderes en ese campo, como Soluziona y Garrigues.

P. - Usted ha analizado extensamente las empresas españolas. ¿Hay un modelo de *management* que pueda ser definido como español?

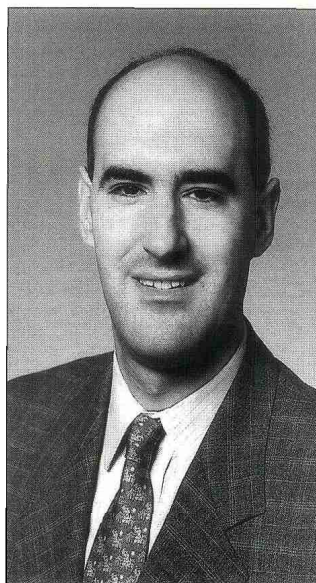
R. - No, porque la empresa española se ha internacionalizado, de forma similar a la de otros países, porque el mercado interior se le queda pequeño y tiene algún factor que la hace ser competitiva fuera. Así que desde ese punto de vista es normal. Pero la empresa española también tiene elementos distintivos. Uno es que en ella la tecnología no es un factor de competitividad tan importante como, por ejemplo, el diseño. Otro es la gran internacionalización de las cooperativas. Y finalmente está el caso de las grandes empresas, como bancos, constructoras, empresas energéticas, concesionarias... En este caso, su internacionalización sí que es peculiar.

P. - ¿Por qué?

R. - Lo primero, porque en ellas la innovación tecnológica no es en absoluto decisiva. Lo importante es la adaptación de los avances tecnológicos que han hecho otros, y saber realizar operaciones, fundamentalmente adquisiciones y lici-

«LA EMPRESA está por y para el accionista gracias a la revolución de las finanzas de los 80 y 90»

nas de la empresa. Pero no sólo hay que fijarse en la consultoría estratégica. También está la de sistemas de información, que ayuda a integrar la tecnología. Y la de



Mauro Guillén.

tación y gestión de proyectos. Y, en el caso de las empresas de servicios, es importante llevarse bien con el Gobierno de cada país, algo

«EXISTEN más formas de 'maquillar' los datos si el sueldo de los directivos es en función de la acción»

en lo que esas empresas ya tienen experiencia de España, porque operan en sectores en los que la regulación juega un papel muy importante.

P. - Ese carácter secundario de la tecnología en la internacionalización de las empresas españolas, ¿no se da también en sus operaciones en el mercado interior?

R. - Es que España ha sido siempre un país muy alejado de la tecnología. Se gasta poco en I+D, alrededor del 1% del PIB, cuando debería ser el doble. Mucha gente buena se va al extranjero. Y las empresas también invierten poco en innovación. Algunas se salvan, como la empresa de energía eólica Gamesa, las farmacéuticas o la Cooperativa Mondragón.

P. - ¿Qué tienen de excepcionales las cooperativas españolas cuando se internacionalizan?

R. - Eso mismo: que son cooperativas. Mondragón es la más internacionalizada, con 38 plantas fuera. Pero hay otras, como Corporación Alimentaria Peñasanta, Feiraco, Coren, o

Agrosvilla Aceituna. Y esto tiene pocos parangones en el resto del mundo. Aunque, en sus operaciones en el exterior, no tienen socios cooperativistas. Es decir: son empresas.

P. - ¿A qué se debe ese auge?

R. - Un factor es una legislación muy favorable. Otro, que en España la banca impuso tradicionalmente unos costes financieros muy elevados, lo que daba ventaja a las empresas capaces de autofinanciarse, como las cooperativas o las empresas familiares. Y también hay un factor cultural. A los españoles no nos gusta el mercado, el capitalismo. Las cooperativas son algo muy español, como las cajas de ahorros, o las mutualidades, como Mapfre, que también es un monstruo, aunque ahora se va a transformar. Esto obedece a una cierta tradición anarquista, utópica. Aunque estas cooperativas no tienen nada de utópicas.

P. - ¿Cómo se han internacionalizado las pymes del sector industrial?

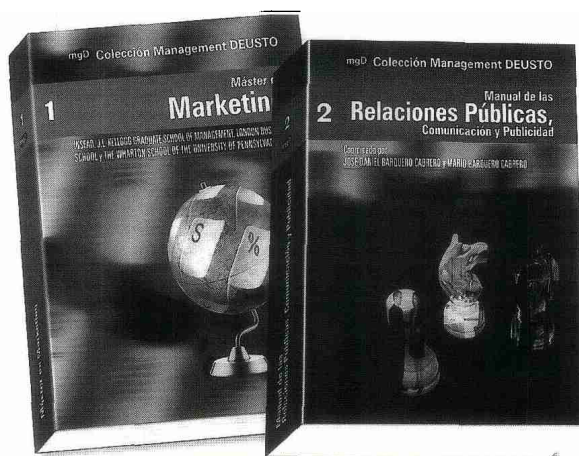
R. - Como las de los demás países industrializados. No hay diferencia entre empresas como Nutrexpa, Chupa-Chups, Grupo Antolín, Pescanova, Gamesa, Viscofán, Ebro-Puleva o Campofrío y sus competidoras extranjeras.

P. - Por lo que ha descrito de las grandes empresas, no queda claro si las grandes multinacionales españolas han aparecido como consecuencia del esfuerzo empresarial o si obedecen más bien a políticas gubernamentales de protección.

R. - El PSOE y, en menor medida, el PP, siguieron esa política de la que usted habla. Hicieron las privatizaciones muy bien y les crearon un marco regulatorio favorable. Aunque hubo más elementos. Uno muy importante afectó a los recursos humanos, y fue la capacidad técnica de los ingenieros de caminos para dirigir empresas. A los bancos les ayudó la protección de que gozaban frente a las entidades extranjeras, que a su vez se combinaba con mucha competencia en el mercado interior.

'MANAGEMENT DEUSTO', MAÑANA A LA VENTA

En el siglo XXI ya no valen la suerte y el instinto como únicos aliados para triunfar en el mundo empresarial. La competencia es atroz y los conocimientos sobre 'management' son cada vez más necesarios, dentro y fuera de las organizaciones. Por ello, la editorial Deusto ha elaborado una enciclopedia básica e imprescindible en cualquier biblioteca, en la que se abordan, de forma práctica, útil y sencilla, conceptos como marketing, publicidad, comunicación, recursos humanos, gestión y finanzas empresariales. En total son 16 volúmenes y mañana, con 'Expansión' y EL MUNDO, se pondrá a la venta el primero, por sólo un euro. El resto de



la colección se podrá adquirir, tomo a tomo, cada lunes con el ejemplar del día. El precio son 12,95 euros,

más el cupón descuento que se encontrará en la contraportada del periódico. Maestros intelectuales,

prestigiosas escuelas de negocios a nivel mundial y consultoras de renombre han aportado su granito de arena.