

Directivos



“Sólo con directivos españoles es imposible expandirse”

Nació en León hace 43 años, y ha desarrollado prácticamente toda su carrera en Estados Unidos, donde imparte doctrina como catedrático de Dirección Internacional en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Es autor de varios libros, entre ellos, *El auge de la empresa multinacional española*, investigación realizada a petición de la Fundación Rafael del Pino, institución con la que colabora habitualmente y en cuya sede se realizó esta entrevista.

PREGUNTA. El aumento de las inversiones en el extranjero por parte de las empresas españolas ha ido en aumento en los últimos tiempos, ¿es una moda o realmente expresa una actitud empresarial?

RESPUESTA. No es una moda que haya empezado de repente. Se trata de un proceso que empezó hace una década, aunque lo deseable es que hubiera sido antes. La entrada en la Unión Europea es la que ha generado una dinámica competitiva diferente. También tiene que ver con el cambio generacional en la cúpula directiva, donde hay ejecutivos jóvenes, con edades entre los 30 y los 40 años. Por ejemplo, Ferrovial fue creada por Rafael del Pino, pero ha sido su hijo el encargado de lanzar la compañía. Ahora hay un gran dinamismo en las empresas españolas. Felipe González, cuando era presidente del Gobierno, lo hizo bien porque desmontó el aparato regulador del sistema financiero y de servicios. Fue un proceso mucho más rápido que en Alemania, Francia e Italia. Los ministros de González y luego Rodrigo Rato hicieron a las empresas perder el miedo al mercado.

MAURO GUILLÉN
DIRECTOR DE LAUDER INSTITUTE Y PROFESOR DE WHARTON

TEXTO PAZ ÁLVAREZ / JOSÉ ANTONIO VEGA
FOTOGRAFÍA PABLO MONGE

Tiene una amplia visión de la empresa española, a la que tutea desde la experiencia que otorga su carrera internacional. El lunes presenta el anuario de 2007 sobre la internacionalización de la compañías españolas

El resultado es que la empresa española no tiene nada que ver con la de hace 20 años.

P. ¿Todavía quedan retazos del nacionalismo económico?

R. Las empresas que son todavía locales no están preparadas, y hacen lobby para retrasar los cambios. Por ejemplo, no entiendo que una compañía como Enel haya sido más ágil que Eon para hacerse con el control de Endesa. Deberían haber entrado antes en el accionariado. Si el objetivo era entrar en España no puede haber ninguna excusa. El presidente de Eon, Wulf Bernotat, es un mal directivo. Me parece increíble que no haya conseguido sus objetivos. No

“Me comentaba el otro día un banquero que no disponían de personal para enviar a Asia. Es el gran problema”

puede permitir que otra compañía le coma el pastel, tiene que saber en qué sector está jugando y tener una mentalidad ganadora.

P. ¿No es muy duro calificar a un directivo por una única jugada?

R. Hoy día, en los negocios no se puede hacer el ridículo. Telefónica, por ejemplo, cuando entró en Chile lo pasó mal, pero es fundamental que un ejecutivo se entere bien de todos los aspectos políticos para no cometer errores.

P. ¿Cómo se imagina el diseño corporativo en Europa dentro de una década?

R. Hay empresas que van a seguir y a ser jugadoras, y otras van a ser presas. El Santander lo ha hecho muy bien con su última operación [se refiere al consorcio formado por la entidad que preside Emilio Botín, el Royal Bank of Scotland y Fortis para entrar en ABN Amro], también abrió camino en Reino Unido. En banca, puede que BBVA se quede por detrás, pero el Santander es un gran jugador en estos momentos. Endesa ya está en la órbita europea, y Telefónica es una gran compañía, lo que sucede es que ahora cualquiera te monta una opa. Otro sector interesante para los próximos años es el del tratamiento de aguas. Y ahora con la caída del dólar, adquirir una empresa en Estados Unidos es muy atractivo. La atención de las empresas puede ir hacia ese mercado, donde se pueden hacer operaciones interesantes.

P. Todo el mundo habla ahora de Asia como destino inversor.

R. Lo que sucede es que las compañías españolas son pequeñas en China y en India. Los empresarios no se atreven por las dificultades que entraña.

Me comentaba el otro día un banquero español que la gran dificultad que tenían, en este momento, era que no disponían de personal para enviar a Asia. El problema es que las organizaciones no tienen personal que vaya a ser efectivo en estos países.

El handicap de la empresa española, con respecto a la francesa, la sueca, suiza u holandesa, es el idioma. Todos estos países tienen cuadros directivos formados. Para los españoles, América Latina era muy fácil por el idioma, pero China e India es mucho más complicado. La empresa española es potente en América Latina y Europa, pero queda el 60% del mundo, y ha de tener mayor presencia en Asia. Será interesante ver lo que va a hacer el Santander porque si quiere ser un banco global tiene que estar en Asia. Quizá en cinco u ocho años lo hagan, y ahora se estén preparando.

P. ¿Rusia es un mercado cerrado?

R. Es un país con campeones nacionales, pero el problema es que los oligarcas están presentes en el sector energético. Rusia es una potencia económica en el mundo.

P. Estamos hablando de empresas que realizan adquisiciones, pero Inditex ha copado el mercado internacional con apertura de tiendas.

R. Lo ha hecho con marca y logística, pero más del 80% de los ingresos de Zara proviene de Europa, y la mayoría de España. No hay ninguna compañía del sector textil con éxito global. Es difícil porque los competidores locales son siempre muy buenos. Es fácil entrar, pero en confección hay muchos competidores y es muy complicado liderar el mercado. La estadounidense Wall-Mart decidió entrar en Alemania y en Corea y tuvieron que salir. El Corte