



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**

# Liderando en positivo

## Entrevista a Petra Mateos

Mayo 2011

[www.liderandoenpositivo.com](http://www.liderandoenpositivo.com)



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

# “Los grandes líderes han de ser capaces de anticiparse al mercado y percibir las nuevas tendencias”

Petra Mateos, presidenta de Hispasat

Petra Mateos, presidenta de Hispasat, es todo un ejemplo de empresaria de éxito. Después de su paso por la universidad, la administración pública y el sector financiero, en 2004 tomó las riendas de la compañía, apostando por la internacionalización, la diversificación y el impulso tecnológico. Para Mateos, la gestión de riesgos y la excelencia empresarial serán claves para afrontar con éxito los retos de un mercado en constante movimiento.



**Es usted una persona con una sólida formación académica, ¿qué importancia ha tenido esta formación en los proyectos profesionales que ha abordado?**

En mi caso la formación en el ámbito financiero, con un doctorado Cum Laude y un puesto de catedrática de Economía Financiera en la universidad, han sido pilares básicos para conseguir esta intensa experiencia profesional en sectores tan distintos como el financiero o el tecnológico. A ello también se añade mi paso por la Administración Pública y también como responsable del servicio de estudios de la Bolsa de Madrid, además de una amplia experiencia como consultora en temas estratégicos y de valoración de empresas en el ámbito nacional e internacional. Desde luego, puedo decir que todo ello me ha ayudado a abordar los desafíos que se me han ido presentando. Para mí ha sido todo un reto y una oportunidad ocupar puestos de dirección en sectores tan diferentes como el financiero y el tecnológico y en este momento estar al frente del séptimo operador de satélites del mundo por ingresos como es Hispasat.

### **¿Cómo está afectando el actual panorama económico a las empresas desde su experiencia de gestión día a día?**

Estamos en un mundo en el que importantes sucesos que nos parecían improbables, alejados o aislados, han modificado el curso de numerosas organizaciones y sectores. Hemos visto como prestigiosas compañías de servicios financieros sucumbían a la mayor crisis financiera conocida en décadas. Sectores de relevancia global, como es el caso del automóvil, han sufrido los efectos de la cara más oscura de la globalización, viéndose abocados a una importante reorganización para poder sobrevivir.

Creo que estamos ante un cambio de modelo que alterará la estructura y el comportamiento de algunos sectores, y en el que la forma de crecer dependerá de las posiciones de liderazgo que las organizaciones hayan conseguido, así como de su capacidad de reacción a corto plazo. Las organizaciones que saldrán reforzadas serán aquellas que cuenten con líderes capaces de poner en marcha estrategias que faciliten la transformación de los riesgos en un entorno complejo, competitivo y exigente, sin perder de vista el largo plazo. Los procesos innovadores en este momento deben acelerarse y los principios de excelencia empresarial son ahora más valiosos que nunca, por lo que las personas estamos sometidas a ciclos acelerados de aprendizaje que requieren una formación sólida y una fuerte disciplina corporativa.

### **Si un alumno de una escuela de negocios le preguntara cómo debe adaptarse un líder a los nuevos tiempos, ¿cuál sería su respuesta?**

Desde luego, si algo estamos aprendiendo de la crisis actual, es que no podemos gestionar en solitario condiciones extremas que escapen a nuestro control. Las mejores organizaciones no dependen de una única persona, sino que muchas personas trabajan juntas

---

**“Saldrán reforzadas las organizaciones que cuenten con líderes capaces de poner en marcha estrategias de gestión del riesgo en un entorno complejo, competitivo y exigente, sin perder de vista el largo plazo”**

para conseguir un objetivo común. Actualmente, la estabilidad de las organizaciones es una ilusión. Tanto las personas como las empresas deben adaptarse constantemente a la dinámica del mercado. Las estrategias de éxito de hoy pueden ser totalmente ineficaces mañana. Y por lo tanto los grandes líderes han de ser capaces de anticiparse al mercado y percibir las nuevas tendencias que ya emergen, recopilar multitud de información que proviene de innumerables fuentes, condensar las claves y las notas que empiezan a sonar ya con fuerza y cuando estén convencidos de su necesidad, trazar el rumbo para un nuevo camino de competitividad. Bajo esta perspectiva los líderes del futuro tendrán que tener capacidad y curiosidad intelectual suficiente para comprender un mundo de una complejidad extraordinaria.

Las organizaciones ganadoras en la actual crisis serán aquellas que entiendan que el único modo de actuar y de gestionar riesgos y amenazas, al tiempo que se construyen y aprovechan nuevas oportunidades, es a través de la creación de entornos corporativos con distintos grupos de interés que nos permitan garantizar procesos de creación de valor en los que todos los actores ganen.

Por otro lado, la globalización nos lleva hacia el perfil de un directivo sin fronteras y en este sentido sí me gustaría destacar que el directivo español ha demostrado en los últimos veinte años una gran capacidad para desarrollar proyectos a nivel mundial. Lo demuestran las cifras de inversión directa en el exterior de empresas españolas, así como la evolución de la exportación de todos los sectores. Y no estoy hablando solamente de grandes empresas, sino de pequeñas y medianas compañías con casos de éxito internacional verdaderamente destacables. En la actualidad las empresas españolas cuentan con una cantera nacional que no tiene nada que envidiar a directivos de ningún otro país. Sin embargo es completamente necesario seguir fomentando la mentalidad internacional en las empresas españolas para seguir avanzando en un crecimiento global.

**¿Y cuáles deberían ser sus principales cualidades, sobre todo teniendo en cuenta la situación económica actual?**

El nuevo entorno exige respuestas colectivas que habrán de surgir de la acción decidida de muchas personas que en cada organización trabajan por cambiar y adaptar sus estructuras para enfrentarse a la nueva realidad. El líder, desde luego, ha de ser transformador. En mi opinión, los nuevos líderes empresariales han de saber anticiparse a los cambios y aceptarlos percibiendo cada

uno de ellos como una oportunidad y un reto; también tienen que manejar la complejidad y aprovechar las oportunidades del entorno, pero sabiendo calibrar bien los riesgos, haciendo del conocimiento, del posicionamiento competitivo de las compañías y de la situación real del mercado, elementos clave para identificar potenciales áreas de mejora, líneas de actuación, y cambios estratégicos que faciliten la implementación de soluciones adecuadas. Hay que equilibrar la toma de decisiones con amplias dosis de prudencia y una comprensión y análisis de los riesgos cada vez más profunda y ajustada a la realidad. Las empresas ganadoras serán las que compatibilicen la gestión de los riesgos y los problemas a corto plazo con la identificación de oportunidades y estrategias a medio plazo. La competencia global y la volatilidad económica dejan muy poco margen para el error y un mal juicio empresarial o una decisión desafortunada no solo pueden producir malos resultados sino que también puede poner en riesgo la supervivencia.

**En un momento tan complicado y tan global, ¿cuáles son los factores claves para la supervivencia empresarial y qué papel van a jugar las tecnologías de la información?**

El conocimiento, la educación y la investigación juegan un papel esencial en la sociedad del conocimiento en la que nos estamos moviendo de manera global. Las herramientas más valiosas con las que proyectar de manera universal estos tres elementos básicos son las tecnologías de la información y la comunicación. En este entorno, las actividades asociadas a la innovación han de ser consideradas como un factor clave para la recuperación y si bien no son el único recurso para mejorar la productividad, sí que resultan la mejor garantía para hacerlo sin renunciar

a las cuotas de bienestar social y calidad de vida alcanzadas. Como presidenta de una compañía de alta tecnología e innovadora como Hispasat, me siento especialmente implicada en el sector tecnológico y de las comunicaciones. Un sector que contribuye a la construcción de un nuevo modelo más eficaz para nuestra sociedad y con posibilidades de generación de nuevos puestos de trabajo cualificados que tan necesarios son en estos momentos de dificultades.

#### **¿Cuáles han sido los principales logros de la compañía en los últimos años?**

El periodo de 2004 a 2010 ha sido para Hispasat el de mayor crecimiento en la historia de la compañía. El beneficio se ha multiplicado por 32,5 veces y los ingresos se han incrementado un 114%. En esta etapa, Hispasat se ha transformado en una de las compañías más eficientes del sector con un compromiso eficaz con el desarrollo de la sociedad de la información y con la universalización de los servicios de comunicaciones. Gracias a su modelo de negocio sostenible para la creación de valor y de impulso a la innovación, los logros conseguidos en los últimos años han permitido a Hispasat convertirse ya en la séptima compañía del mundo por ingresos en su sector y la tercera dentro del ranking de operadores nacionales. Somos líderes de comunicaciones en español y portugués, y la compañía difunde y distribuye en más de 1150 canales de televisión y radio incluidos, los contenidos de importantes plataformas digitales de servicios de televisión directa al hogar, tanto en Europa como en América.

#### **Un excelente presente, un buen comportamiento 2004 a 2010 de Hispasat, pero, ¿y el futuro? ¿En qué factores basa la compañía su avance en los próximos años?**

Llegué a la compañía en noviembre de 2004 y mi objetivo fue apostar por la internacionalización, la diversificación y también por el impulso tecnológico.

---

## “Uno de los grandes retos del siglo XXI es incorporar el talento de las mujeres a los órganos de decisión de la sociedad, pero también a los de las empresas”

Fuimos capaces de hacer un esfuerzo comercial muy importante que ha permitido a la compañía mejorar su posición competitiva en regiones de fuerte crecimiento potencial como Latinoamérica, o bien en nuevos mercados como Estados Unidos. La entrada de Hispasat en el mercado americano se materializa a principios de 2005, con el éxito de la comercialización de nuestro primer satélite americano, el Amazonas 1. Y entre 2005 y 2006 logramos captar más del 75% neto de la demanda de América Latina, y ya al tercer año de la puesta en órbita del satélite, éste había alcanzado un nivel de llenado superior al 90%, récord en la operación de satélites comerciales. Este proceso, unido indudablemente a la alta demanda en la región, ha permitido a Hispasat incrementar su flota con un nuevo satélite, el Amazonas 2, que fue lanzado en octubre de 2009, y entró en servicio en 2010, que duplica nuestra capacidad en la zona y es el mayor satélite con cobertura panamericana. También para reforzar esta posición, en estos momentos estamos preparando un nuevo satélite, el Amazonas 3, cuyo lanzamiento está previsto en 2013.

En América Latina, Hispasat es ya la tercera compañía por cifra de ingresos en su sector, región en la que garantiza una oferta de capacidad espacial de elevada calidad para la prestación de servicios de comunicaciones, entre los que destacan la distribución y difusión de contenidos audiovisuales, de redes de telecomunicación, tanto fijas como móviles, así como soluciones de banda ancha, en más de 10 de sus principales países.

**Que una mujer llegue a la cúpula más alta de una organización, en su caso como presidenta de Hispasat, no es lo más habitual en la empresa española. ¿Qué opina sobre este déficit de mujeres en los puestos de dirección? ¿Qué puede aportar el liderazgo femenino a las empresas?**

Yo creo que uno de los grandes retos del siglo XXI es incorporar el talento de las mujeres a los órganos de decisión de la sociedad, pero también a los de las empresas. Indudablemente la diversidad de género produce un impacto positivo y está demostrado que las empresas que tienen su foco en una mayor diversidad, desarrollando y potenciando el talento de las mujeres, se encuentran en la parte superior del ranking de resultados. En mi opinión, la diversidad fortalece y contribuye al intercambio de ideas, culturas y experiencia, lo que produce un efecto enriquecedor.

En España se ha hecho un avance extraordinario con medidas de acción positiva como la Ley de Igualdad o el Código de Buen Gobierno, que sitúan a nuestro país como uno de los más avanzados de Europa en lo que se refiere a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Sin embargo, si tomamos como reflejo la presencia de mujeres en las mayores empresas

de nuestro país, como son las del Ibex 35, y a pesar de haber evolucionado de una manera favorable, en 2011, en la situación actual, sólo el 10,6% de los puestos de consejeros están ocupados por mujeres. Pero yo soy positiva, es decir, que a pesar de que los datos demuestren que aún queda un largo camino por recorrer estamos en el camino y el futuro puede ser brillante. Educar en la igualdad, en todos los ámbitos, es fundamental para conseguir una sociedad más equilibrada y hacer entre todos un mundo más sostenible.

**¿Cómo valora y qué importancia le concede a la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas?**

Las empresas han adquirido tal tamaño e influencia en la economía global que no se puede obviar su responsabilidad e influencia con los ciudadanos globales. Muchos líderes quieren que su trabajo sea significativo, que ayude a los demás, que tenga impacto en la comunidad y que mejore la calidad de vida de las personas. Yo creo que la responsabilidad de todo directivo de empresa pasa hoy día por apostar por un crecimiento sostenible capaz de encontrar el equilibrio entre el beneficio económico y el compromiso con el entorno.

Por otro lado, hay una demanda social; la sociedad está planteando nuevas exigencias de responsabilidad social a las empresas e interviene cada vez más en la forma de cumplirlas. De esta forma, en el panorama de la gestión empresarial la competencia se está trasladando de los productos a las conductas empresariales, y lo novedoso es que las conductas empresariales afectan tanto a la elección del consumidor como de los inversores y ahí tenemos los índices de sostenibilidad en el mercado bursátil. Las empresas que están en estos índices tienen una apreciación distinta por parte

de los inversores. En esta dirección tiene que estar enfocado el nuevo liderazgo y el gobierno corporativo y con esta perspectiva las empresas han de verse como responsables del espacio público global y de los retos que afrontan nuestras sociedades.

Tenemos ya que empezar a hablar de empresas ciudadanas, ver a la empresa como un actor con intereses y objetivos específicos pero que contribuye a la gobernanza y al bien común en función de la manera en la que desarrolla su actividad. Ahora más que nunca las organizaciones necesitan líderes que potencien a las personas para desarrollar sus inquietudes, iniciativas y creatividad, pero fomentando también la responsabilidad corporativa y el desarrollo personal. Y esto es ejercer un liderazgo responsable. Pienso que si impulsamos valores sólidos en las organizaciones, estaremos contribuyendo no sólo a la sostenibilidad de las empresas, sino también al cambio necesario de otros ámbitos de la sociedad.

#### **¿Cómo se desarrolla la Responsabilidad Social Corporativa en Hispasat? ¿Qué apuesta hace la compañía por la sostenibilidad?**

Un aspecto importante que me gustaría destacar es el papel de los satélites de comunicaciones en el avance de la sociedad de la información y la universalidad en la cobertura de sus servicios, gracias a la rapidez y flexibilidad de su despliegue sin necesidad de acometer previamente grandes obras de infraestructura. Por eso los satélites integran a cualquier ciudadano de una manera más fácil en la sociedad del conocimiento, en cualquier lugar, con un coste y condiciones de desarrollo sin precedentes, asegurando que tanto las grandes

ciudades como las zonas rurales menos favorecidas tengan las mismas posibilidades de acceso a servicios de banda ancha que son imprescindibles para el desarrollo de la sociedad actual. Bajo esta perspectiva los satélites de Hispasat contribuyen día a día a reducir la brecha digital en sus áreas de cobertura, facilitando el acceso a internet. Por ejemplo, Hispasat ofrece acceso a internet de banda ancha y alta velocidad a localidades remotas en más de diez países de América Latina en los que el satélite es la única vía de conexión con la sociedad de la información y del conocimiento. El grupo contribuye además al desarrollo de proyectos sociales que dan soporte a programas de e-learning y telemedicina en países como Chile, Perú, Brasil, Colombia o Argentina.

#### **¿Y personalmente?**

Pues personalmente me siento muy satisfecha con lo que una compañía como Hispasat puede hacer para favorecer la igualdad de oportunidades en algo tan básico para extender el conocimiento como es facilitar el acceso a la información.

---

**“La responsabilidad de todo directivo de empresa pasa por apostar por un crecimiento sostenible capaz de encontrar el equilibrio entre el beneficio económico y el compromiso con el entorno”**

## Contacto

### CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center  
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta  
08039 Barcelona (Spain)  
**Tel.** +34 93 508 83 20  
**Fax.** +34 93 508 83 21  
**Correo electrónico:** [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)