



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista

Maite Ballester

Febrero 2010

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“La presencia de las empresas españolas en el plano internacional es un reflejo de su capacidad de gestión”

Maite Ballester, presidenta de 3i España

La presidenta de 3i en España, Maite Ballester, opina que la gestión es clave, sobre todo en momentos económicos como el que existe hoy en día. Los más de 10 años de experiencia en inversiones internacionales avalan a esta profesional que inició su carrera en GTE Corporation como ejecutiva financiera y que está especializada en asistencia sanitaria, medios de comunicación y servicios profesionales. Ha dirigido más de 25 operaciones de *buyouts* y capital de expansión en España y Portugal y, además, es miembro activo del equipo directivo europeo de Capital Expansión de 3i.

¿De qué forma su sector y, en concreto, el fondo en el que trabaja deben afrontar una situación como la actual?

Sin duda, la clave en estos momentos es la gestión. Un tema muy recurrente en todas las participadas, tanto donde estamos en mayoría como en minoría, se centra en apoyar la gestión, no sólo en temas de reducción de costes, que creo que ya casi todas lo han acometido, sino también en impulsar crecimientos, propios del ciclo económico que vivimos. Por ejemplo, consolidar sectores fragmentados o llevar a cabo los famosos *buy and builds*, donde la gestión es la misma pero la estrategia la cambiamos muy rápidamente. El poder comprar pequeñas empresas desde una base sólida con nuestro apoyo de financiación, gestión e integración, creo que es una de las modalidades que estamos haciendo. Y te puedo dar un caso, el caso de Mémora, que es una empresa de servicios funerarios. Lo que estamos haciendo es una consolidación de un sector muy fragmentado. Aprovechando, no que la tasa de mortalidad vaya a subir sino al contrario, vamos a poder

extraer más sinergias de un grupo con mayor poder de compra, con mayor poder de organizar y dar mejor servicio a los clientes.

Otra de las vías puede ser la internacionalización de la empresa española. ¿Cómo puede ayudar el *Private Equity* a que las compañías salgan más fortalecidas hacia otros mercados?

Creo que es un papel clave que jugamos, sobre todo, alguno de los fondos internacionales. Porque en el caso de 3i, uno de nuestros activos más importantes, donde más hemos invertido en los últimos años, es en nuestra red internacional de oficinas. En estos momentos tenemos una presencia muy consolidada en China, India y Singapur y, por supuesto, en Europa, cuna del mercado anglosajón, que para una empresa española es clave. Es muy difícil hablar con una empresa que tenga ambiciones de convertirse en más internacional y no tenga un plan de outsourcing en China o India, o exportaciones en Europa o incluso uno de entrada en el mercado americano.

En esas tres vertientes, 3i puede desempeñar un papel que consista en establecer contacto con empresas o ejecutivos importantes en el sector en esos países, además de aportar dinero.

Por ejemplo, GES, del mundo eólico. Partiendo de que nuestro plan de crecimiento va a ser EE.UU., aprovechando el ‘plan Obama’ y el cambio del sistema de financiación e incentivos a *grounds* por parte del gobierno americano, lo que hemos hecho ha sido apoyarles en la compra de una empresa en Filadelfia, de manera que eso les permita montar una estructura eficiente en EE.UU.

Porque la forma de gestionar en EE.UU. una empresa española, con una cultura corporativa vasca (es una división de Gamesa), lleva su tiempo y su nivel de incidencia. Sin ir más lejos, en este proyecto hay cuatro ejecutivos inmersos. Yo creo que estos son los momentos de dedicar todos nuestros recursos y esfuerzos a nuestro portfolio.

¿Cómo ve el papel de los líderes empresariales españoles? ¿Se ha evolucionado mucho?

La media del ejecutivo español ha evolucionado dramáticamente en los últimos 20 años. Yo recuerdo dar conferencias en el IESE hace 13 o 14 años donde hablábamos de un MBO y las preguntas que nos hacían eran muy básicas. En estos momentos, el nivel de conocimiento de qué es un MBO en el ejecutivo medio es muy elevado. Hay tres razones que lo explican.

En primer lugar, tenemos una preparación media del ejecutivo español mayor. En segundo lugar, hablamos más idiomas y mejor. Un punto importante, porque ha sido una de nuestras asignaturas pendientes. Y, por último, técnicamente no tenemos nada que envidiar a nuestros homólogos europeos, americanos y orientales.

En este tema, una gran sorpresa es ver cómo los americanos tienen muy clara la causa/efecto: rendimiento, remuneración económica y progresión. Quizá en España, estas tres variables han estado más diluidas. Aunque también es cierto que en las empresas españolas hay una alineación de intereses en base a méritos. La clase ejecutiva sabe muy bien que esto funciona en base a méritos. Por estas razones, no considero que tengamos asignaturas pendientes.

Desde el punto de vista del liderazgo, ¿considera que hay sectores más preparados para afrontar la actual coyuntura que otros?

Tenemos unos sectores pioneros en el mundo como el área concesional, medio ambiente, energías o financiera. Sin ir más lejos, en España contamos con dos de los mejores bancos del mundo o con compañías como Telefónica, Repsol o Iberdrola. Creo que esa presencia internacional es un reflejo de su capacidad de gestión.

Si miramos España en los últimos 20 años, continuamos



“Desde el Capital Riesgo lo que estamos intentando explicar es que nuestro trabajo consiste en mucho más que la mera aportación de dinero”

“Hay que facilitar los procesos de creación de empresas, tanto desde un punto de vista administrativo e institucional como para ayudarles a exportar y a financiarse”

siendo un 2% del PIB mundial, pero tenemos cinco o seis compañías posicionadas en el top 150 de empresas mundiales. Y no es casualidad, porque las casualidades no existen en ese nivel de presencia internacional. El estar ahí, repito, es un claro reflejo de la capacidad de gestión de esas empresas.

Las firmas de Capital Riesgo siguen teniendo fama de poca transparencia o mala imagen, muchas veces por desconocimiento. Desde el punto de vista de la gestión, ¿qué cree que se debería hacer para combatir eso?

Desde el Capital Riesgo lo que estamos intentando explicar es que nuestro trabajo consiste en mucho más que la mera aportación de dinero. También aportamos un valor añadido. El éxito del Capital Riesgo está en la alineación de intereses que hacemos desde un punto de vista accionarial con los equipos directivos. Y quizá es precisamente esto lo que puede no entender un empresario que no esté expuesto al Capital Riesgo.

Si nosotros ganamos dinero, ellos van a ganar mucho más proporcionalmente y en un periodo de tiempo corto. Y esto a lo mejor chirrúa, de vez en cuando, en sectores más tradicionales o donde uno ha trabajado para su sueldo, su bonus y su permanencia de por vida en un trabajo.

Nuestro negocio se centra en la alineación de intereses

entre accionistas y gestión. Esa es la clave y a lo mejor eso nos ha dado mala fama, porque sí que ha habido grandes *buyouts* en Europa y en EEUU que quizás se puedan ver como una forma especulativa o como una ingeniería financiera.

Pero al final, lo importante es tener un buen equipo de gestión que haga crecer la empresa y que se pueda ‘desapalancar’ para poder acometer esa ingeniería financiera. Sin un buen equipo directivo, toda la deuda que le metes no te sirve para nada.

Aunque no es su segmento, ¿cree que en España el capital semilla debería fomentarse más?

Creo que sí. Si vemos la destrucción de pymes situada en torno a más o menos 40.000, lo lógico es pensar que surgirán otras 10.000 o 15.000.

Cuando alguien tiene la inquietud de ser empresario se renueva de sus cenizas y vuelve a resurgir y a crear empresas.

Por eso, lo que hay que hacer es facilitar esos procesos, tanto desde un punto de vista administrativo e institucional como para ayudarles a exportar y a financiarse. Creo que hay bastantes fuentes de financiación en España y fondos privados, además de los autonómicos, públicos, etc. para financiar este tipo de proyectos. Hay polos de biotecnología, por ejemplo, creados en España que creo que tienen bastante éxito.

Lo importante es apoyarles en la siguiente fase porque muchas se quedan en el umbral de los 200.000 euros. Hay que seguir buscando financiación para las siguientes rondas porque suelen ser proyectos de varias rondas de financiación, donde quizá la naturaleza del inversor va cambiando a medida que la empresa coge más nivel.

Otra peculiaridad de esas empresas es que necesitan apoyo en la internacionalización. España no tiene un mercado doméstico suficientemente grande para escalar esos proyectos de forma rápida y que no caigan durante el proceso. Es importantísimo ayudarles a establecer contacto desde el principio con las contrapartes. Por ejemplo, si es una empresa de tecnología, ponerla en contacto con los grandes compradores de estas empresas de software, etc. Porque los canales de distribución hay que tenerlos desde el primer día, si no, se pierde mucho tiempo, se te va la empresa y desaparece. Este es un tema que sé que desde algunos ministerios, sobre todo el de Ciencia e Innovación, se está mirando muy de cerca el cómo apoyarlas ,y eso va a ser clave.

¿Qué patas cree que debe fomentar la gestión empresarial española para salir de una situación como la actual?

Gracias a Dios que esta situación económica nos coge con bastantes empresas grandes y muy internacionales. A nivel pyme, han hecho los deberes y, muchas de ellas, tienen una presencia relevante llámese Latinoamérica o países europeos.

El problema de esta crisis es que ha afectado a muchos de estos mercados a la vez que al español. La única salida que veo a alguna de las pymes, que no estén en los sectores emergentes y crecientes es la internacionalización y seguir haciendo los deberes de exportar, producir productos o servicios competitivos y saber venderse.

España ha sido muy creativa históricamente, así que confío en que volveremos a estar en la picota y saldremos.

“La única salida que veo a alguna de las pymes que no estén en los sectores emergentes y crecientes es la internacionalización”

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