

Muchos de los protagonistas de los escándalos empresariales han recurrido a ejecutivos externos para levantar el vuelo en tiempo récord.

GESTIÓN

Directivos temporales para combatir escándalos financieros

Prestigio, experiencia, independencia y grandes dotes para solucionar conflictos en tiempo récord son la carta de presentación de los directivos interinos o temporales. Un bagaje que les convierte en el salvavidas de las compañías inmersas en escándalos contables.

RUTH UGALDE, Madrid

En los momentos de crisis es cuando un alto directivo se la juega. Por eso, algunas empresas prefieren recurrir a profesionales externos, de gran experiencia, que contratan por un tiempo determinado para una labor concreta. Un claro ejemplo son los recientes escándalos contables, que han devuelto al primer plano a ejecutivos estrella para intentar reconducir la situación.

La compañía eléctrica estadounidense Enron y la desaparecida auditora Andersen, que dieron hace tres años el pistoletazo de salida del aluvión de escándalos que sacudió al mundo empresarial, contrataron a profesionales de este tipo. Más recientes son los casos del grupo lácteo italiano Parmalat y de la petrolera angloholandesa Shell, que también han contratado a un ejecutivo externo tras reconocer sus irregularidades contables.

De hecho, los directivos interinos, como se les cono-

ce en la jerga empresarial, se han convertido en protagonistas gracias a los escándalos empresariales, ya que reúnen el perfil adecuado para enfrentarse a este tipo de retos. "No están marcados por lo ocurrido; son neutrales, con lo que no deben favorecer a nadie ni necesitan tapar a nadie; y poseen una gran capacidad de gestión para enderezar la situación", afirma Dirk Kremer, socio director de Q Management

de Transición (Qmt), firma especializada en directivos interinos.

Stephen Cooper, por ejemplo, fue contratado por Enron en sustitución de Ken Lay, anterior consejero delegado de la eléctrica, en enero de 2002. Su prestigio como especialista en procesos de reestructuración y la necesidad de un cambio radical le convertían en el candidato ideal para sacar a la compañía de la suspensión de pagos.

De hecho, aunque ejerce de primer ejecutivo, su cargo oficial es el de director de Reestructuración (*Chief Restructuring Officer*, en inglés). Una batalla en la que todavía sigue embarcado, tras conseguir el pasado enero que se aprobara un plan para reorganizar la deuda del grupo.

"Los directivos externos son especialmente valiosos en momentos de crisis y reestructuraciones, porque

son profesionales que aplican toda su experiencia en un proyecto temporal. Aunque en algunas ocasiones terminan quedándose en la compañía", señala Guillermo Ruiz-Pita, socio de la firma de búsqueda de directivos Egon Zehnder.

El perfil de estos profesionales es el de un alto ejecutivo de más de 45 años, y con una amplia experiencia como director general o consejero delegado. "Cuan-

do se les contrata suele ser para ocupar direcciones generales y, en menor medida, financiera, con el objetivo de hacerse cargo de la gestión de un problema concreto de la empresa, no de todo el negocio", explica Ruiz Pita.

Golpe de imagen

Aunque la experiencia es el principal activo de estos profesionales, su buena imagen y contactos en las altas esferas es otro de sus atractivos. Éste fue el caso de Paul Volcker, presidente de la Reserva Federal (Fed) entre 1979 y 1987, que fue fichado por Andersen en un intento casi desesperado por evitar ir a juicio.

La firma estaba acusada de obstrucción a la Justicia en el caso Enron, empresa a la que auditaba. La intachable trayectoria de Volcker y sus buenas relaciones con el Departamento de Justicia estadounidense le convertían en el directivo con más posibilidades de sellar un acuerdo extrajudicial.

Treinta años de profesionales liberales

Aunque la figura de directivo interino puede sonar relativamente nueva en España, esta profesión, como tal, cuenta con más de treinta años de historia. Sus orígenes se remontan a la década de los 70, cuando la crisis del petróleo obligó a muchas compañías a reestructurar sus plantillas. "Las empresas se dieron cuenta de que los momentos de abundancia habían terminado y no podían mantener los cuerpos ejecutivos tan dimensionados. Pero al poco tiempo, vieron que en momentos puntuales precisaban de los servicios de estos profesionales, a los que empezaron a contratar temporalmente".

Pocos años después, esta forma espontánea de adaptarse a un periodo de grandes cambios se convirtió en una práctica de estrategia empresarial que, a principios de los 80, se exportó a Europa. "Holanda, con más de 6.000 directivos interinos, es el país del Viejo Continente donde más ha calado esta figura; y en Reino Unido también es muy habitual", añade Kremer. En España, en cambio, todavía se trata de un mercado muy novedoso que, además, apenas cuenta con firmas especializadas en estos servicios. "Nosotros participábamos en una compañía de directivos interinos", recuerda

Ruiz Pita, "pero la grave crisis que vivió el mercado en 2002 nos llevó a desinvertir. Además, muchas compañías recurren directamente a los cazatalentos para hacer este tipo de búsquedas, con lo que no es muy habitual ver firmas que sólo se dediquen a este tipo de servicios, porque el mercado se lo están comiendo las empresas de búsqueda de directivos", añade. Kremer, en cambio, considera que es un mercado en crecimiento y cita como ejemplo de compañías que suelen apostar por estos profesionales al grupo de distribución Unilever, a la aerolínea KLM y a algunas filiales de General Electric.

Pero la imputación de Andersen hizo que Volcker desistiera de su intento, convencido de que la auditora apenas tenía posibilidades de sobrevivir.

Más suerte tuvo el financiero estadounidense Warren Buffet, que en el verano de 1991 fue contratado como directivo interino del banco de negocios Salomon Brothers, que había admitido irregularidades en algunas subastas de títulos del Tesoro estadounidense, hasta el punto de haber utilizado sin autorización el nombre de sus clientes para acaparar el mayor número posible de títulos en las subastas.

Buffet tomó las riendas para evitar la pérdida de clientes y de prestigio. Pero, sobre todo, para contrarrestar el asalto legal a Salomon por parte de demandantes privados y las autoridades gubernamentales, cuyas demandas rondaban los 1.000 millones de dólares, casi la tercera parte del valor neto de la firma en aquel entonces, estimado en 3.300 millones de dólares.

En seis meses Buffet consiguió convencer a la opinión pública y a las autoridades y la sanción de la SEC se limitó al pago de 290 millones de dólares de la época, unos 29.000 millones de las pesetas de aquel entonces, sin incluir cargos criminales. Una semana después de conocerse la sentencia, Buffet dimitió como presidente interino, cediendo el testigo a Derryck Maughan, que había sido responsable de Salomon en Tokio.

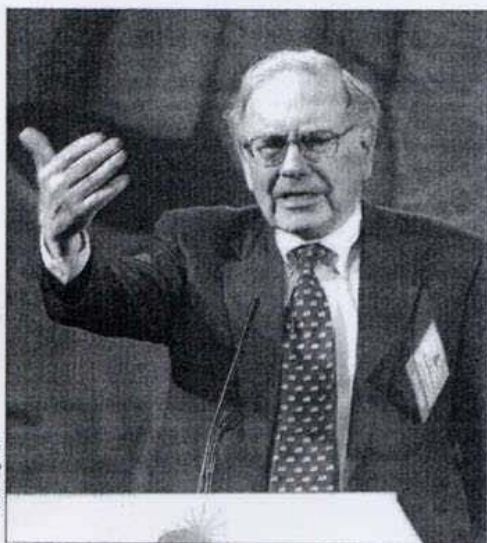
Hola... y adiós

"Los directivos internos suelen ser contratados por un periodo que oscila entre seis meses y dos años. Luego, lo habitual es que cedan la gestión del negocio a ejecutivos de la compañía que están en plantilla", señala Kremer.

Una de las razones de que estos profesionales no continúen con el proyecto son sus elevados honorarios. "Estos profesionales suelen ganar 150.000 euros en seis meses porque, además del prestigio, se paga la temporalidad. En un contrato de un año, las



Enrico Bondi, experto en reestructuraciones empresariales, se ha puesto al frente de Parmalat.



El financiero Warren Buffet salvó al banco Salomon Brothers.

tarifas de estos profesionales son, como mínimo, un 50% superiores a las de un directivo normal", destaca Ruiz Pita.

Según los datos de Qmt, el salario medio de estos profesionales oscila entre 15.000 y 60.000 euros mensuales, "aunque ahora estamos en un proyecto donde el directivo interino cobra 3.000 euros al día", añade Kremer. Como contrapartida, en este tipo de contratos no hay costes de despidos si el plan no funciona y se limitan a un breve periodo de tiempo, ya que el objetivo es solucionar el problema lo antes posible.

"Estos fichajes se centran en personas sobrecualificadas, que pueden empezar a tomar decisiones desde el primer día", destaca Ignacio Gil Casares, socio de la firma de búsqueda de directivos Spencer Stuart.

Enrico Bondi, que ha sido elegido por los bancos acreedores de Parmalat para esquivar la suspensión de pagos, tiene casi 70 años y una dilatada experiencia en quiebras y reestructuraciones empresariales. Su capacidad de reacción inmediata quedó patente a los pocos días de entrar en la compañía, cuando consiguió los

recursos suficientes para reembolsar un bono de 150 millones de euros, que había agotado su fecha de vencimiento, y, así, evitó la insolvencia del grupo, cuyas deudas ascienden a 14.300 millones de euros.

El pasado mes de marzo, Bondi presentó a las autoridades italianas el plan de rescate de la compañía, que se ha marcado como objetivo alcanzar una rentabilidad del 3,6% en 2006 y entre un 8% y un 12% al concluir el proceso de reestructuración.

El valor de la independencia

Cuando se produce un escándalo financiero, los ejecutivos interinos cuentan con la ventaja de ser profesionales independientes, a quienes no preocupa perder su empleo al frente de la compañía porque saben que su contrato es temporal. Esta característica les da la credibilidad que necesitan las empresas para recuperar su imagen ante este tipo de escándalos y, además, les permite tener la objetividad suficiente como para tomar medidas drásticas.

Un ejemplo es la petrolera anglo-holandesa Royal Dutch Shell, que ha contratado a Ryder Scott, consultor especializado en este sector, que al poco tiempo de aterrizar en la firma recortó las cifras de reservar de crudo de la compañía.

El escándalo de Shell saltó a la luz pública, precisamente, cuando el pasado mes de enero anunció que iba a rebajar un 20% la cifra de reservas que había comunicado a la SEC (Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos).

Pero las muestras de independencia de Ryder Scott no se quedaron en ese segundo recorte, sino que también realizó una auditoría interna para esclarecer lo sucedido. "La mentalidad de estos profesionales es resolver los problemas, no justificarlos ni esconderlos. Por eso, suele solicitarse sus servicios cuando estalla un escándalo empresarial", añade Kremer.



Paul Volcker, ex presidente de la Fed, no pudo evitar el enjuiciamiento de Andersen.

MI CLIENTE

Juan José Peso Viñals
Socio de Daemon Quest Customer Intelligence

75 millones de nuevos clientes

¿Qué sabe de Malta? Piense y trate de recordar todo lo que le evoca este país. ¿Qué conoce de esa pequeña isla al sur de Italia? En efecto, participa de forma habitual en el Festival de Eurovisión, y hasta la fecha, sin especial fortuna. ¿No se le ocurre nada más? Tal vez sepa que es uno de los Estados con mayor número de iglesias per capita de Europa; que su población habla un idioma de origen semítico con numerosos elementos procedentes del italiano, aunque el inglés es su segunda lengua oficial; que la isla fue la base británica más importante en el Mediterráneo durante la Segunda Guerra Mundial. No está mal, pero no parece que esta información sea suficiente para ilustrar uno de los diez nuevos mercados que, desde el 1 de mayo, ha pasado a engrosar las filas de la Unión Europea.

Polonia, Hungría, Eslovaquia, Eslovenia, Lituania, Letonia, Estonia, Chequia y Chipre completan, junto a Malta, la mayor ampliación de la historia de nuestro mercado común. De un día para otro, nos hemos encontrado con la incorporación de 75 millones de habitantes a nuestras fronteras comerciales, políticas y sociales.

Son 75 millones de personas cuyas culturas y entornos nos son desconocidos, más allá de los tópicos habituales y los lugares comunes. Para el entorno empresarial, son algo mucho más importante de lo que, probablemente, aún no se han dado cuenta: son 75 millones de nuevos clientes.

Desde esta perspectiva, plantéese de nuevo la pregunta con la que arrancaba esta columna: ¿qué sabe de Malta?

Reconozcamos la conciencia del cambio económico que se avecina para el tejido empresarial español ante la reciente ampliación comunitaria es mínima. Los vaivenes políticos de los últimos meses, incluyendo intervenciones militares varias y procesos electorales, han dejado en un injusto segundo plano uno de los acontecimientos más importantes del año.

A ello hay que añadir que, donde muchos ven a una serie de competidores por la obtención de subvenciones públicas, así como bajos costes salariales que incitan a la deslocalización industrial, pocos advierten lo que significa adelantarse en nuevos mercados en los que distribuir sus productos y servicios.

La prudencia parece lógica. Apenas compartimos raíces. Desconocemos costumbres, usos y necesidades. Y partimos con la desventaja de que muchas de nuestras marcas más populares no dicen nada a los nuevos vecinos comunitarios. Para la empresa española, resulta más fácil adelantarse en terreno conocido, como la cuenca del Mediterráneo o Latinoamérica, que probar suerte en regiones en las que nuestras estrategias de marketing y comercialización deban adaptarse a un nuevo entorno. Sin embargo, es posible ver un amplio terreno abierto a la expansión ante cuya entrada sólo necesitamos un requisito previo: saber quién es nuestro cliente.

El conocimiento previo y en profundidad de nuestros potenciales consumidores es la clave para reducir al mínimo las opciones de fracaso y ampliar las posibilidades de triunfo. Sólo de esa manera podrá descubrir, por ejemplo, dónde puede encontrar, en Hungría, a aquellas personas cuyo perfil coincide con el de sus mejores clientes, o detectar qué zonas de la nueva Europa del Este carecen de los servicios que su empresa puede suministrarles.

Será entonces cuando cobren sentido, en la toma de decisiones estratégicas, datos como el elevado nivel de formación en áreas como las telecomunicaciones en cualquiera de los antiguos países comunistas, el potencial del emergente turismo polaco o el ascendente sector automovilístico checo.

Según las cámaras de comercio españolas, sólo el 55% de las empresas nacionales tiene intención de invertir en alguno de los diez países integrados en esta fase de la ampliación europea.

Tal vez, al igual que con Malta, nos sigamos conformando con ver el Este en clave enigmática y folclórica. Para los que sepan ir más allá de Eurovisión, la apertura de fronteras va a significar la generación de nuevas y fructíferas oportunidades.

