



# “Un buen líder aporta hasta un 64% a la cuenta de resultados”

JORGE DÍAZ-CARDIEL

Economista y sociólogo. Socio director de Advice Strategic Consultants

En su último libro ‘Éxito con o sin crisis’, disecciona los 25 factores que definen a una compañía exitosa. Exdirector de Ipsos, Intel, Brodeur y Shandwick Consultants y profundo conocedor de la política de EE UU –ha publicado dos obras sobre Barack Obama–, Díaz-Cardiel asegura que el idioma sigue limitando la expansión de las empresas españolas

NATALIA SANMARTIN FENOLLERA Madrid

En los análisis de Jorge Díaz-Cardiel no caben afirmaciones gratuitas. Cada uno de los argumentos que utiliza a lo largo de la conversación va acompañado de una afilada y apabullante dosis de datos. De su paso por Ipsos conserva, probablemente, la cintura con la que intercala estadísticas, curvas y análisis cuantitativos con reflexiones, predicciones y diagnósticos de situación, ya se trate de la empresa, la economía en general o, inevitablemente, de la crisis. En su obra *Éxito con o sin crisis* (LID Editorial, 2012) realiza un exhaustivo estudio de 100 compañías españolas. ¿Su objetivo? Responder a la pregunta que debería hacerse todo empresario: el secreto no solo de triunfar, sino de mantenerse en la cima tanto en tiempos de vacas gordas como de vacas flacas.

**PREGUNTA.** Hábleme de esas claves empresariales. ¿Cuáles son?

**RESPUESTA.** En el libro explico 25 factores que podríamos resumir en cuatro. El primero es una estrategia corporativa potente y clara. El segundo, sin duda, lo podríamos llamar el proceso de internacionalización. Es el camino que han seguido compañías como Telefónica, Santander o Indra, entre muchas otras, y que ahora están comenzando a adoptar también las pymes. La tercera característica es la diversificación de las fuentes de ingresos, algo presente en los negocios que tienen menos problemas en tiempos de crisis. La cuarta es contar con un excelente líder empresarial, ya sea hombre o mujer, eso es irrelevante. Un buen líder contribuye a la cuenta de resultados hasta un 64%, al contrario que un mal líder, que siempre resta. En mi libro recuerdo una frase de San Agustín sobre la vida espiritual que se puede aplicar a la empresa: cuando una compañía deja de avanzar o de innovar, lo normal es que retroceda.

**P.** Uno de los 25 factores es la internacionalización. Hasta ahora las empresas españolas han mirado a Iberoamérica. ¿Qué hay de Asia?

**R.** Nuestro mercado natural es Iberoamérica, por historia, lengua y cultura. Ahora que España está en crisis, Iberoamérica crece un 5% de media. Pese a ello, no es la región que ha tenido mayor crecimiento económico en los últimos diez años y tampoco será la que lo tenga en los diez próximos. Hay que empezar a fijarse en India y China. Hay que darse cuenta de que las empresas chinas son cada vez más potentes, que hay mucho recorrido para exportar. China cuenta con una fuerza laboral muy competitiva y con una gran capacidad productiva; tiene ante sí el reto de conseguir que varios cientos de millones de chinos se conviertan en consumidores. No hay un solo pueblo en la tierra al que angustie tanto la vejez como al chino; piensan mucho más en el futuro que un occidental. Por eso, convertirlos en consumidores es el reto de la década. Y si se consigue, hay que estar allí.



Hay una frase de San Agustín sobre la vida espiritual que se puede aplicar a la empresa: cuando una compañía deja de avanzar, retrocede”

**P.** Usted conoce muy bien la economía de Estados Unidos. ¿Qué diferencia a las empresas americanas, con tantos ejemplos de éxito, de las españolas?

**R.** Las empresas estadounidenses tienen una tendencia natural a expandirse, tanto geográficamente como en negocio. HP, por ejemplo, nació en un garaje y es más grande –no hablo de valor de mercado– que IBM, Microsoft y Apple. Google

y Facebook nacieron en un dormitorio de Harvard y hoy son grandes titanes. ¿A qué se debe? En primer lugar, a que EE UU es un enorme mercado; después de crecer en él, las compañías se expanden a Iberoamérica y, de ahí, a Europa, primer socio comercial de EE UU. La empresa española, en cambio, tiene algo que la limita: la lengua. El inglés sigue siendo el idioma de los negocios y las finanzas.

**P.** Hablemos ahora de la crisis. ¿Qué opina de esos incipientes signos de recuperación?

**R.** De cumplirse las predicciones de Eurostat, el FMI y la OCDE, este año será muy difícil. Pero aunque no sea así, hay que tener en cuenta que no se pasa de un tsunami al crecimiento en un segundo. Hacerlo requiere la estabilización de



PABLO MONGE

## “He analizado 100 empresas, el 95% del PIB”

**P.** ¿Cómo se busca el ADN de una empresa capaz de mantenerse en buenos y malos tiempos?

**R.** En mi caso, es fruto del estudio. Hay una teoría subyacente que he confirmado a través de mis estudios. He analizado 25 parámetros en 100 empresas, que componen el 95% del PIB español, con mediciones efectuadas cada seis meses. La clave del libro es que he analizado los resultados cuando las cosas iban bien (2004-2008) y también cuando fueron mal (2008-2010). No lo habría escrito de no haber encontrado esos factores en épocas buenas y malas.

**P.** ¿Qué empresas lo están haciendo mejor en esta crisis?

**R.** Dadas las dificultades que tiene el país, hay que hablar de hacerlo bien en términos relativos. Hay que mencionar a las telecos y, dentro de ellas, por ejemplo, a Telefónica. También hay que decir que dentro de los servicios financieros no todos lo han hecho igual, unos lo han hecho mejor –es el caso de Santander o La Caixa, entre otros– y la gente ha podido comprobarlo. Hay marcas, como Danone o Nestlé, que tampoco lo han hecho mal. ¿Gran distribución? En términos

relativos, no le ha ido mal a compañías como El Corte Inglés, que ha crecido mucho en comercio online. En consultoría, a los grandes del sector no les ha ido bien. Y en seguros, aunque dependiendo del ramo, no lo han hecho mal.

**P.** Hagamos predicciones. ¿Cómo ve la economía en diez años? España tendrá que atravesar un 2013 que, probablemente, será el último de la crisis como la conocemos. Con 2014 llegará la estabilización y, luego, el crecimiento. Seguramente no veremos crecimientos como los que ya hemos visto, pero si las

políticas ponen las bases para un nuevo modelo, nos irá bien. Ese proceso llevará probablemente una década. La UE, entre tanto, caminará hacia una mayor integración en torno a una Alemania muy fuerte y Francia, con la incógnita de Reino Unido. Para los mercados emergentes serán 10 años muy buenos en términos relativos. India y China se van acercando a Estados Unidos, y Japón va poco a poco tendiendo al crecimiento. Estados Unidos tendrá unos cinco años buenos en los que probablemente absorba el desempleo.

la economía y la creación de nuevos perfiles económicos de actividad –un nuevo modelo productivo–, y eso lleva tiempo. Hay que absorber también todo el paro generado incluso desde antes de la crisis. Lo que estamos viendo ahora es un drama. Si se acabará creando riqueza y empleo, pero antes los signos positivos que ya se perciben tienen que convertirse en tendencias. Cuando se repitan varios trimestres, se podrá hablar de recuperación.

**P.** Hay unanimidad en que España necesita un nuevo modelo productivo. ¿Qué características debería tener?

**“El reto es convertir a millones de chinos en consumidores. Si se logra, hay que estar allí”**

**R.** Se impone un cambio de modelo que debería ir por la influencia positiva de las nuevas tecnologías. La gente que perdió el trabajo en la construcción, por ejemplo, tiene poca cualificación y hay que formarla. La presencia tecnológica tiene que ser cada vez mayor y la gente debe reciclarse en ese marco. En ese sentido, los servicios públicos de empleo deben potenciar la formación. Mucha gente no les ve utilidad y no es de extrañar. Hay una disociación entre lo que pide el mercado y lo que se le ofrece.