



Un firme defensor del capital riesgo

→ En su discurso, claro y ordenado, pesan sus conocimientos de teoría económica y su pasado político, una larga etapa que juzga finalizada. Desde 2007, Josep Piqué no ha dejado de acumular responsabilidades ejecutivas en multinacionales y empresas cotizadas, asesorando y dirigiendo su estrategia de crecimiento e internacionalización. Amante de los desafíos, hoy sigue sumando nuevos retos.

Sus primeros escarceos con la política, a la que ha dedicado casi 12 años, no fueron algo deliberado, ¿no?

Estas cosas nunca son premeditadas, sino carambolas de la vida. La primera vez que entré en la Administración, como Director General de Industria del Gobierno de Cataluña, fue por mi vinculación personal con Joan Hortalá, Consejero de Industria, Jefe del Departamento de Teoría Económica en la Universidad de Barcelona, donde yo impartía clase, y director de mi Tesis Doctoral. Me propuso incorporarme a la Consellería y, aunque a mis 30 años no tenía ninguna implicación política, la oferta me pareció atractiva. Pero sí que es verdad que, desde el primer minuto, ya concebí esa experiencia como un paréntesis temporal. De hecho, siempre me planteé estar, como máximo, hasta el final de la legislatura, y así fue.

Y, en mayo de 1996, recibe una llamada importante e inesperada, ¿no?

Sí, recibo la oferta de ocupar la cartera de Industria en el primer gobierno de José María Aznar. En un primer momento pensé que se trataba de una bro-

ma, pero al ver que la cosa iba en serio, no lo dudé. Teníamos un reto sobre la mesa de primera magnitud: estar, desde el primer momento, en la Tercera Fase de la Unión Económica Europea, en el grupo fundador del euro. El objetivo era muy ambicioso y me llena de orgullo haber contribuido a lograrlo. Y así fue cómo inicié una larga etapa en política, más larga de lo que había pensado.

¿Le costó tomar la decisión de dar el salto al mundo empresarial y privado?

No, porque suponía recuperar una antigua vocación. Después de casi 12 años, mi contribución al servicio público está más que satisfecha y, en el mundo privado, hay cosas enormemente interesantes y enriquecedoras. Y, en situaciones tan difíciles como las actuales, más que nunca. He aprendido mucho de la política y de la responsabilidad pública y creo que es bueno que exista esa permeabilidad tan anglosajona, todavía no muy bien comprendida en España. Precisamente, uno de los principales problemas de España estriba en esa excesiva "profesionalización de la actividad política", por lo que la interrelación entre ambos ámbitos me parece muy positiva.

Siendo todavía Ministro, se vio envuelto en el "Caso Ercros", ¿cómo lo recuerda, una vez exculpado?

Aquello me curtió mucho, aprendí muchas cosas. Fueron años muy duros de negociación con la Administración, bancos, proveedores, venta de activos para atender las obligaciones de pago anteriores... Lo pasamos mal durante bastante tiempo y tuve el dudoso honor de presentar la mayor suspensión de pagos de la historia de España. En un primer momento, el proyecto era atractivo. Estuve barajando dos o tres posibilidades y, al final, me decidí por participar en la fusión de las dos principales compañías químicas privadas españolas: Unión Explosivos Río Tinto y Sociedad Anónima Cros. Sin embargo, aquello terminó de forma muy complicada y abrupta. Al estallar la primera Guerra del Golfo, con la invasión de Kuwait por parte de Sadam Hussein, perdimos al principal accionista de la compañía, el grupo Kuwait Investment Office (KIO), cuyo representante en nuestro país era Grupo Torras, que a su vez dirigía Javier de la Rosa. Corría 1992 y la situación era dramática. Tuve que asumir la presidencia del grupo en circunstancias muy



“ El principal riesgo es que no recuperemos nuestro potencial de crecimiento real. Hemos pasado demasiado tiempo diciendo que teníamos el mejor sistema financiero ”

Desde 2007, es Presidente de Vueling, antes participada por Apax Partners. Un sector muy complicado, con muchos movimientos corporativos y quiebras.

Sí, es un sector tan sensible a la evolución del precio del petróleo y del tipo de cambio que resulta muy complicado hacer previsiones. El precio del combustible, el tipo de cambio, cenizas volcánicas, huelgas de controladores, circunstancias meteorológicas, etc... Hay muchos factores exógenos que hacen que el negocio sea particularmente difícil, con el añadido de que, sobre todo en Occidente, hay un exceso de oferta, lo que hace que la presión sobre los precios sea muy alta y el impacto en costes no dependa estrictamente de la gestión. Afortunadamente, nuestra compañía lleva años en beneficios, con un nivel de endeudamiento cero y una posición de caja muy fuerte, pero creo que asistiremos a una “clarificación del mercado”.

Josep Piqué

Presidente de Vueling y Bodaclick

complicadas, pero pensamos que merecía la pena luchar por la empresa. Entonces, Ercros tenía 9.000 trabajadores, 50 fábricas en España y 11.000 pensionistas con derecho a complementos. Al final, logramos levantar la suspensión de pagos y hoy Ercros sigue siendo una empresa cotizada.

Nuevas responsabilidades

Es miembro del Consejo de Administración de Applus+ en representación de Carlyle, ¿cree que la empresa española todavía tiene cierto miedo al capital riesgo?

Hay ciertos componentes críticos con el capital riesgo desde el punto de vista de la estabilidad accionarial y también existe cierta leyenda urbana de que son sociedades que entran y salen cuando les conviene. Sin embargo, son críticas un tanto injustas, porque el planteamiento inicial siempre es muy transparente. Todo el mundo sabe que las sociedades de capital riesgo entran en un proyecto para ponerlo en valor, recuperar la plusvalía e ir a por otros nuevos. Yo creo que su papel como elemento dinamizador es clave y muy positivo y, ante la dificultad de acceso a recursos ajenos, más

conveniente y necesario que nunca. Yo diría que el esquema del capital riesgo sigue siendo imprescindible.

Por cierto, Applus+ fue el último megadeal del sector antes de la crisis.

Sí, pero sobre todo hay que remitirse a los resultados. Applus+ no sería la misma sin Carlyle. Antes de su entrada, facturaba unos €600M y, en años de crisis económica global, alcanza los €1.000M. Dos terceras partes de su actividad están fuera de España. Su dinamismo vía crecimiento orgánico y a través de operaciones corporativas no serían posibles sin un accionista como Carlyle. La última adquisición, la compra de la cotizada Velosi, ha supuesto además la entrada en nuevos mercados con mucho potencial. Estamos viendo un momento económico en el que la internacionalización no sólo es algo conveniente, sino una auténtica necesidad para sobrevivir. Uno de los grandes retos que tenemos es considerar al mercado mundial como el verdadero mercado. Y, en este sentido, el capital riesgo también puede aportar un valor añadido importante, no solo aportando recursos, sino ayudando a identificar nuevas oportunidades.

¿Se refiere a un proceso de concentración en el sector?

Sí, se inició ya con la liberalización del espacio aéreo acompañada, por razones evidentes, de un proceso de privatización de las antiguas compañías de bandera. El sector ha evolucionado hacia una segmentación en dos nichos de negocio claramente identificables. Primero, las antiguas compañías de bandera que operan en red y han identificado sus “hubs intercontinentales”, pero necesitan alimentar sus aviones con la red de corto y medio radio. Y, después, las nuevas compañías low cost. Sin embargo, cada vez hay una mayor convergencia entre ambos modelos. Las compañías que operan en red buscan estructura low cost para sus vuelos de corto y medio radio. Nosotros somos un magnífico ejemplo de eso, porque Iberia nos está utilizando para nutrir su »

» hub de Barajas. Pero, cada vez más, nosotros también estamos operando estableciendo una red de conexiones con el Prat como un “mini-hub” que ofrece acceso a todo el continente europeo, Oriente Medio y el norte de África. Esa convergencia, se nota también en el producto que ofrecemos, con una atención preferente al pasajero de negocios.

En 2009, su apoyo a la expansión internacional de la empresa española le llevó a crear Pangea XXI, ¿cómo marcha esa iniciativa?

Muy bien, entre otras cosas, porque el proyecto responde a una necesidad objetiva, la de mirar al exterior. No pretendemos suplantar a las consultoras tradicionales. No hacemos business plan en el sentido convencional, ni los análisis que realizan las grandes consultoras, ése no es nuestro papel. Ofrecemos una gestión político-empresarial de proyectos estratégicos internacionales para facilitar su puesta en marcha. Los socios y accionistas del proyecto tenemos en común un amplio conocimiento del mundo internacional y del

fallidas, como EE.UU., y en su mayoría, muy exitosas como Portugal e Italia. Para consolidar su liderazgo en España, era absolutamente imprescindible acometer la internacionalización y hacia falta financiación, por lo que la opción de acudir al MAB fue una buena idea.

El Círculo de Economía

Acaba de asumir la Presidencia del Círculo de Economía, una institución a la que se siente muy vinculado. Entró en ella con solo 29 años.

Sí, accedo al cargo con el deseo de reemprender una tarea inacabada, puesto que presidí el Círculo entre 1995 y 1996. Me hace una especial ilusión porque es una institución un poco peculiar: reflexiona sobre temas de interés general, tiene algo de lobby pro-empresarial, pero no lo es. En cierta manera, es una institución representativa del mundo empresarial y un instrumento de prestación de servicios a las empresas. Pero la principal fuerza del Círculo, que tiene más de 50 años, viene del espíritu fundacional que le imprimió Jaume Vicens-Vives, y que yo tengo un enor-

El mundo está cambiando a una velocidad vertiginosa y tenemos que ser conscientes de cómo se está desarrollando esa evolución. La victoria taxativa de Occidente en la Guerra Fría ha desencadenado un proceso vertiginoso de desoccidentalización del mundo como jamás hubiéramos imaginado. La paradoja es que Occidente cada vez tiene menos peso. Si la UE no es capaz de profundizar en su proceso de unión política y, por tanto, en su percepción exterior como una única potencia, cada vez seremos más periféricos e irrelevantes. Ensimismarnos en nuestros propios problemas es algo miope y peligroso y eso también vale para España y para Cataluña. Con lo que está sucediendo en el mundo árabe, tenemos la oportunidad de recuperar un papel estratégico para Europa. Madeleine Allbright, la

“ Las exportaciones no han perdido competitividad. Una parte importante del tejido empresarial hizo los deberes en años de bonanza. Sobre esas fortalezas, debemos construir el futuro ”



Josep Piqué acaba de acceder a la Presidencia del Círculo de Economía y del Consejo Asesor de Cremades & Calvo Sotelo



tejido empresarial español y capacidad para identificar oportunidades estratégicas en países emergentes. Vimos ese nicho de mercado y la oportunidad de casar todas estas cosas. Los mercados emergentes crecen de forma muy rápida y cada vez disponen de una mayor seguridad jurídica, si se eligen bien los partners locales y se alcanzan los niveles de decisión adecuados.

Otra empresa en clara expansión es Bodaclick, que preside desde mayo de 2010.

Sí, la compañía preparaba su salida al MAB para financiar su expansión internacional y decidió modificar su Consejo para darle ciertas garantías y plantear su estrategia internacional de una manera consistente, y me ofrecieron ocupar la presidencia. Hacía tiempo que Bodaclick había iniciado su internacionalización, en algún caso con experiencias

me interés en preservar y fortalecer. Su prestigio siempre se ha basado en la pluralidad y transversalidad de sus componentes, expresadas a través de notas de opinión, debates, conferencias, mesas redondas, las Jornadas que se celebran en Sitges, etc. Yo suelo decir que el día que el Círculo exprese sus opiniones a través de votaciones habrá perdido esa fuerza, porque será el reflejo de una determinada posición, muchas veces identificable con opciones políticas y, por lo tanto, pasará a ser una correa de transmisión. Evidentemente, ese equilibrio interno en la constitución de las Juntas y de los propios socios es algo muy enriquecedor.

Uno de esos grandes debates, ¿verá sobre las carencias estructurales de nuestra economía?

Sí, y sobre la situación política y la necesidad de prestar una mayor atención a todos los temas internacionales.

Secretaria de Estado norteamericana, decía que los palestinos “nunca pierden la oportunidad de perder la oportunidad”, y Europa puede volver a perderla.

Volviendo a España

Actualmente, ¿el riesgo de contagio para España ha desaparecido?

La noticia positiva es que, después de dos o tres episodios de riesgo muy cierto, en estos momentos no es algo preocupante a corto plazo. El principal riesgo de la economía española es que no recupere su capacidad de crecimiento en términos reales. A medio y largo plazo, lo que más preocupa de España a los grandes analistas internacionales es la deuda. Pero, en el corto y medio, destacan el paro juvenil y una posible recuperación endeble que impida crecer lo suficiente como para volver a poner en marcha nuestra capacidad de crecimiento potencial. Aunque la respuesta

“ Si la UE no es capaz de profundizar en su proceso de unión política y, por tanto, en su percepción exterior como una única potencia, cada vez seremos más periféricos e irrelevantes ”



MUY PERSONAL >>

Su brillante trayectoria es fiel reflejo de sus múltiples facetas: académico, político, economista, empresario... Josep Piqué nació en Vilanova i la Geltrú el 21 de febrero de 1955. Desde muy joven, se sintió atraído por la economía, una afición no muy bien recibida por su familia, por lo que también estudió Derecho. Tras licenciarse con Premio Extraordinario en Ciencias Económicas y Empresariales, se doctoró con la calificación de sobresaliente “cum laude” y empezó a impartir clases de Teoría Económica en la Universidad de Barcelona, iniciando así su vinculación con el mundo académico. En 1984, entró por oposición en el Servicio de Estudios de La Caixa,

donde permaneció hasta el 1 de enero del 1986. En 1988, asumió el cargo de Director General de Estrategia Corporativa de Ercros y, en 1992, el de Presidente de la compañía.

La “cosa pública”

La actividad política ha acaparado 11 años de su vida profesional (1996-2007), como Ministro de Industria y Portavoz del Gobierno (1996-1998), Asuntos Exteriores (2000-2002), y Ciencia y Tecnología (2002-2003) en los Gobiernos de José María Aznar y como Presidente del PP en Cataluña, hasta su dimisión en 2007, coincidiendo con el estallido de la crisis financiera mundial.

En múltiples ocasiones, ha defendido el papel del capital riesgo como dinamizador de la economía y creador de riqueza nacional. Actualmente, preside la promotora Mixta África, Vueling Airlines (desde 2007), Pangea XXI Consultora Internacional (desde 2009), Bodaclick (desde 2010), el Consejo asesor de Cremades & Calvo Sotelo (2011) y el Círculo de Economía (2011).

Además, forma parte de los Consejos de Administración de Applus+, Tradisa y GVC Gaesco y es asesor de grupos como Hotusa, USP, Copisa o ING. En 2009, se casó con Gloria Lomana, Directora de Informativos de Antena 3.

¿Ve algún brote verde?

Bueno, no soy especialmente pesimista, siempre que se hagan las cosas que hay que hacer. Si la economía española no es capaz de volver a generar empleo neto con cifras considerables, tendremos problemas serios. Dicho esto, creo que es posible. Aunque el peso de la construcción y la dependencia de los servicios de valor añadido asociados al turismo han sido excesivos, el sector exterior está empezando a ayudarnos y nuestras exportaciones no han perdido posiciones desde el punto de vista de la competitividad. Una parte importante del tejido empresarial español ha hecho los deberes en los años de bonanza y hoy es capaz de seguir siendo competitiva a nivel internacional. Sobre estas fortalezas, tenemos que construir el futuro. Las medidas anunciadas son necesarias, pero no suficientes.

La percepción que tiene el inversor extranjero de España, ¿ha mejorado? ¿Hay más confianza en nuestro país?

Ha mejorado la confianza en la capacidad de España para hacer frente a sus compromisos de deuda. Y, en un país que financia su deuda pública y privada con el ahorro externo, esto es fundamental. Ahora, el salto que tenemos que dar es que ese renovado interés por España no solo responda a la búsqueda de oportunidades concretas derivadas de la crisis, sino que realmente sea una muestra de la confianza sobre el funcionamiento general de la economía y la convicción de que vale la pena invertir en nuestro país por sus rentabilidades atractivas y su seguridad jurídica.

A juicio de Piqué, el capital riesgo puede aportar un valor importante a las compañías españolas, no solo en forma de recursos financieros, sino también ayudando a identificar nuevas oportunidades de expansión e inversión

del Gobierno ha sido forzada por las circunstancias y en contra de sus convicciones, es lo suficientemente potente. Sin embargo, no veo suficiente determinación a la hora de tomar las medidas necesarias para recuperar nuestra capacidad de crecimiento.

¿Qué reformas estructurales son más acuciantes y necesarias?

La reforma del sistema financiero se está acometiendo en estos momentos con seriedad, pero llega tarde. Hemos estado demasiado tiempo diciendo que teníamos el mejor sistema financiero del mundo y ahora sabemos que no era verdad. Estamos llegando tarde al proceso de saneamiento de los balances de las entidades y, por tanto, el crédito tardará mucho más en recuperarse. Otra reforma estructural pendiente, de largo plazo pero imprescindible, es la que afecta al sistema educativo. También

hay que volver a poner orden en el caos que preside nuestro sistema energético actual. Otro asunto muy complicado es qué hacemos con nuestro sistema de administraciones públicas, que ha tenido grandes virtualidades en el pasado, pero actualmente genera unas enormes ineficiencias. Sin olvidar la reforma del sistema laboral, que se ha acometido parcialmente y donde hay pendientes tres grandes temas: la negociación colectiva, el combate al absentismo, absolutamente escandaloso, y el desafío de hacer emerger la enorme economía sumergida que, por otra parte, explica que, con tasas de paro tan inabordables, sigamos sin grandes conflictos sociales. El sector productivo en España son 15 millones de personas, que tienen que financiar tres millones de empleos en el sector público, otros tres millones de pensionistas y casi cinco millones de parados. Realmente complicado.

