

EN PORTADA. ¿ESTÁN NUESTROS JEFES A LA ALTURA?

ENTREVISTA CON JEAN-CYRIL SPINETTA

“No tengo en absoluto la impresión de estar sometido a la dictadura de los mercados.”

Entrevista realizada por François Lenglet. flenglet@lesechos.fr



Jean-Cyril Spinetta preside el grupo AIR FRANCE desde 1997. Principal artífice de la fusión entre AIR FRANCE y KLM en 2003, Jean-Cyril Spinetta transformó la antigua compañía aérea pública en uno de los líderes mundiales del transporte aéreo que arroja uno de los mejores resultados del sector en la actualidad.

Enjeux – Según el sondeo que publicamos, las grandes empresas están “sometidas” a la presión de la mundialización. ¿Le parece que este reproche tiene fundamento?

Jean-Cyril Spinetta – En primer lugar, no estoy seguro de que una compañía aérea como AIR FRANCE sea la más indicada para contestar a esa pregunta. Nuestra actividad está muy concentrada en el país y, por naturaleza, sólo puede deslocalizarse marginalmente. Nuestras “plantas”, es decir nuestro lugar de trabajo, son los aeropuertos y me pregunto cómo podríamos transferirlas al extranjero. Este interrogante –¿dónde producir más barato?– que es permanente y lícito en otras empresas, no tiene sentido para nosotros. En cambio, tenemos obviamente una gran ambición internacional; en primer lugar en Europa, una ambición materializada desde 2003 por el acuerdo AIR FRANCE –KLM, y en el mundo, a través de la alianza comercial SkyTeam que brinda a nuestra red una dimensión mundial. Nuestra vocación es ser un transportista que una a Europa con el resto del mundo.

¿No existe una desconexión cada vez mayor entre la actividad de las grandes empresas francesas y la economía nacional?

J.-C.S. – Sí, es cierto, pero esto se debe a una buena razón: un gran número de empresas francesas figura entre los líderes mundiales de su sector de actividad respectivo: Michelin, Danone, Lafarge, Saint-Gobain, etc. Este excelente posicionamiento es el resultado de treinta años de esfuerzos de los actores económicos y del Estado, pero todos parecen haberlo olvidado. Fue Georges Pompidou quien redefinió la política industrial de Francia a principios de los años 70, precisamente para dar a las empresas francesas una

dimensión mundial. El resultado actual es una oportunidad formidable para nuestra economía. Los célebres beneficios de las empresas nacionales, tan criticados regularmente –incluso por algunos políticos, lo que es más difícil de entender– son el fruto de treinta años de esfuerzos y de trabajo.

¿Redundan siempre estos beneficios en provecho de la comunidad nacional?

J.-C.S. – Sí, sin lugar a dudas. La prueba son las cifras sustanciales de las campañas de contratación de personal de los grandes bancos franceses. Además, si un grupo industrial como Michelin sigue estando implantado en Clermont-Ferrand es porque ha apostado por el crecimiento mundial. De no ser así, habría desaparecido. Nuestros grupos sólo mantienen una fuerte presencia en Francia –por ejemplo conservando su sede social o su departamento de investigación en el territorio nacional– porque han echado raíces muy profundas en el extranjero. ¿Podemos reprocharles esto?

[légende photo page 84]

Pensar que hay que incentivar a los altos directivos mediante un mecanismo de retribución referenciado al valor de la acción para que den lo mejor de sí mismos es una idea absurda.

¿Considera que la presión ejercida por los mercados financieros en los directores de empresa es algo alienante o más bien un factor de dinamismo?

J.-C.S. - No tengo en absoluto la impresión de estar sometido a la “dictadura” de los mercados financieros, ni en el campo de la estrategia ni en mi trabajo diario de director. En mi opinión, tenemos que ser coherentes: si recurrimos a los inversores internacionales, es normal que tengamos que rendirles cuentas. Además, los mercados no me parecen tan intransigentes como suele decirse. Los márgenes del sector del transporte aéreo son bastante mediocres; los inversores lo saben y no nos exigen milagros, pero eso no les impide invertir en nuestro sector... Si existe cierta presión es porque en todos los criterios nos comparan constantemente con la competencia. Ahora bien, no considero que ese *benchmark* sea perjudicial e incluso opino que puede ser un aliciente. ¿Por qué la empresa de al lado logra obtener mejores resultados? Esta pregunta presenta un gran interés para un director de empresa. En nuestra empresa, la comparación es permanente en el marco de nuestra relación con KLM y éste es un factor de mejora. En el fondo, el mercado nos plantea interrogantes sensatos y nos obliga a darle respuestas. Incluso puedo decirles que aprecio los *road shows*, esos encuentros regulares con los inversores. Siempre se aprende algo de la opinión que tienen los otros sobre nosotros mismos y es interesante ver cómo nos perciben en Londres, Zurich o en la costa oeste de Estados Unidos.

Con frecuencia se reprocha a los mercados financieros que su principal preocupación es la rentabilidad inmediata.

J.-C.S. – los inversores suelen ser grandes fondos de inversión que gestionan el ahorro y la jubilación de las clases medias. Por tanto, lo menos que pueden hacer es mirar dónde meten los pies antes de invertir el dinero que se les ha confiado. Ahora bien, los inversores no tienen *a priori* y pueden

cambiar de opinión si la empresa demuestra lo que vale. Por ejemplo, con motivo de la fusión de AIR FRANCE-KLM, la opinión –que inicialmente no entendía muy bien las razones de esta operación– fue cambiando progresivamente a favor del proyecto. Las reticencias, a veces acerbas, no nos impidieron seguir adelante con nuestro proyecto. Y cuando un proyecto es sólido, lo que se nota inmediatamente, los mercados corrigen sus evaluaciones. La única regla de oro es no decir necedades, pues los representantes de los fondos de inversión nos escuchan con atención, toman notas y nos recuerdan nuestros compromisos el año siguiente. Ahora bien, no recuerdo que me hayan obligado nunca a prometer cosas que no considerara realistas.

Con frecuencia se reprocha al sistema de stock-options que incita a los directores de empresa a alinearse con las exigencias de los accionistas. ¿Cuál es su opinión al respecto?

J.-C.S. – En AIR FRANCE no existe el sistema de stock-options. Por tanto, no soy la persona mejor indicada para hablar al respecto.

¿La decisión fue tomada por usted?

J.-C.S. – Non, hasta el año 2002, las empresas públicas no tenían derecho a instaurar sistemas de stock-options, pues esa era la doctrina del gobierno. Desde entonces, hemos tenido otras prioridades. Personalmente, opino que es un sistema extraordinario para una nueva empresa que se está poniendo en marcha, que dispone de un buen proyecto y de poco dinero pues, de este modo, puede atraer colaboradores competentes haciéndoles vislumbrar una remuneración diferida. En las empresas ya instaladas, el sistema de stock-options se ha convertido en un método de retribución de los altos directivos. Obviamente, los poderes públicos tienen el derecho de reglamentar el ejercicio de estas opciones y, en particular, de definir el régimen fiscal. Por tanto, no veo el interés de poner el grito en el cielo cada vez que un director de empresa ejerce sus derechos en el marco previsto por la ley. Lo único que me choca es la idea tan generalizada de que hay que incentivar a los altos directivos mediante un mecanismo de retribución referenciado al valor de la acción para que den lo mejor de sí mismos. En mi opinión, es una idea absurda.

¿Ha mejorado la gobernanza de las empresas francesas?

J.-C.S. – En el campo de la gobernanza ha habido cambios considerables, que aún no han terminado. Nos estamos encaminando hacia un control más estricto por parte de los consejos de administración y de los diversos comités especializados. Los comités de remuneración saben ahora que tienen que rendir cuentas a los accionistas, que se han vuelto muy exigentes al respecto. La transparencia de las remuneraciones también me parece un buen punto, al igual que las ventajas complementarias. En ciertos casos, se han visto sistemas inadmisibles como por ejemplo los que asocian una prima de salida y un plan de prestaciones definidas de régimen diferencial. Los que acumulan estas ventajas no sólo se perjudican a sí mismos sino también a todos los directores de empresa en su conjunto.

Usted tiene que atender las peticiones de los asalariados, de los accionistas y de los clientes. ¿En provecho de quién se equilibran las presiones?

J.-C.S. – En nuestro caso, existe un cuarto grupo de presión, los *stake holders*

–partes interesadas– es decir, los poderes públicos, los vecinos del aeropuerto, los consumidores, etc. Y creo que la empresa también debe rendir cuentas a estos interlocutores. Una de las ventajas de la ley holandesa es que precisa explícitamente esta nueva responsabilidad. Para Francia sería también benéfico darle un valor jurídico propio. En cuanto al resto, la mayor parte de mi energía y de mi tiempo los dedico a los empleados de la empresa. La exigencia de explicación, de pedagogía, es considerable entre el personal. Y esto es algo que no me agobia; al contrario, sin lugar a dudas es la parte de mi trabajo que más aprecio. Lo importante no es tener buenas ideas sino saber comunicarlas y compartirlas con los empleados de la empresa. Le dedico mucho tiempo a ello, pues el papel del director de empresa es precisamente aclarar la estrategia y justificar los cambios que deban realizarse.