

Pablo Isla se ha puesto de moda.

Su decisión de dejar el tabaco, al menos profesionalmente, para gestionar Inditex ha convulsionado el mundo empresarial. Es el último ejemplo de la nueva generación de líderes que llega a la cúpula.

EL

FICHAJE DEL AÑO

PASCUAL DRAKE, TOMÁS LÓPEZ,
HIGINIO MARTÍNEZ Y LARA VADILLO

El lunes 16 de mayo, a la una y media de la tarde, Pablo Isla reunió a los principales ejecutivos de la sede madrileña de la tabacalera Altadis, un sobrio edificio en el barrio de Chamberí. Todos los empleados de la compañía ya habían leído la noticia adelantada dos días antes por el diario Expansión. Isla, uno de los dos copresidentes del grupo hispanofrancés, dejaba Altadis para convertirse en el consejero delegado de la empresa de distribución textil Inditex, la dueña de Zara.

Con un discurso tan corto como sencillo, Isla, de 41 años, se despedía de los empleados agradeciendo el trabajo hecho y asegurando que se iba "con pena". Atrás quedaban cuatro años marcados por un crecimiento internacional vía compras y por una subida de la acción del 110%. Las ventas de Altadis crecieron entre 2000 y 2004 más del 25%, y el beneficio neto casi

se triplicó, hasta 413 millones de euros.

Por delante, Isla tiene el reto de Inditex, un gigante mundial de la moda que no se conforma con cifras como la de la facturación del año pasado: 5.670 millones de euros. Sus próximos objetivos son pasar de 2.000 a 4.000 tiendas en todo el mundo, con especial atención al mercado asiático. Probablemente, Isla no vista de Inditex, cuyas marcas no compiten en el nicho de los altos ejecutivos, pero sí que fuma, tanto cigarrillos Fortuna como puros, un placer que no duda en disfrutar incluso en público, por muy políticamente incorrecto que resulte. Ahora tendrá que moderar su hábito: en la sede de Inditex está prohibido fumar. Amancio Ortega, fundador del grupo, y José María Castellano, vicepresidente ejecutivo, no son aficionados al tabaco.

Es muy probable que estos días Isla, entre calada y calada, haya tenido tiempo de reflexionar sobre el camino

que le ha llevado a convertirse en el fichaje del año en la empresa española. Antes de incorporarse a Inditex el próximo junio, repasará sus retos en el trabajo, y dará una vuelta a su inminente mudanza a La Coruña, en cuyas afueras, en el municipio de Arteixo, se asienta Inditex.

Su traslado a la ciudad gallega, según cuentan quienes le conocen, es inminente. Su mujer María, técnico de Administración Civil en excedencia, y sus dos hijos, de diez y siete años, llegarán al final del verano. Allí podría vivir en una de las áreas más selectas de la ciudad, la zona de la dársena, mirando al mar, compartiendo espacio y poder con los otros dos máximos ejecutivos de Inditex: Ortega y Caste...

En todos los titulares

Los que le conocen dicen que es una persona tímida que disfruta con los libros, el fútbol y el cine. Lector voraz, le apasiona William Shakespeare y autores españoles contemporáneos como Umbral y Marías.

Tirada: **34.734**
Difusión: **23.074**
(O.J.D)
Audiencia: **80.759**

Sección: -
Espacio (Cm_2): **467**
Ocupación (%): **80%**
Valor (Ptas.): **825.822**
Valor (Euros): **4.963,29**
Página: **17**



Nacional Economía
Semanal

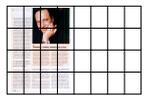
26/05/2005

Imagen: Si



UNA GENERACIÓN DE ALTOS VUELOS

- 1** A LOS DIRECTIVOS JÓVENES MÁS BRILLANTES SE LES LLAMA *HIGH FLYERS*, PERSONAS CON UN ALTO POTENCIAL
- 2** DENTRO DE SU EMPRESA, SON LOS MÁS JÓVENES PERO PERCIBEN SUELDOS MÁS ELEVADOS
- 3** HAN FORJADO SU SUERTE CON MÉRITO EN TIEMPO RÉCORD
- 4** TIENEN UN SEXTO SENTIDO. CONOCEN EL MERCADO Y SU FUNCIONAMIENTO, Y ADEMÁS PREDICEN TENDENCIAS
- 5** SE ADAPTAN A CUALQUIER SECTOR GRACIAS A SU CAPACIDAD DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN
- 6** SIEMPRE HAN EXISTIDO, PERO ES AHORA CUANDO SALEN A LA LUZ PORQUE LAS EMPRESAS BUSCAN DIRECTIVOS QUE NO ESTÉN TOCANDO EL FINAL DE SU CARRERA
- 7** LA MAYORÍA SON INGENIEROS O LICENCIADOS EN ECONOMÍA. HAN COMPLETADO SU FORMACIÓN CON UN MÁSTER
- 8** COMBINAN LA VITALIDAD DE UN JOVEN CON LA MADUREZ DEL QUE YA NO LO ES TANTO. AÚN LES QUEDA MUCHA CARRERA POR DELANTE Y PARECE QUE YA SE HAN COMIDO EL MUNDO



EN MAYÚSCULA El ejecutivo del año

...llano, que prepara una lenta retirada del primer plano de la gestión. Echará de menos los cines y librerías de Madrid. Isla es un hombre culto, apasionado de las películas españolas, de la historia contemporánea, y de autores como Francisco Umbral, Javier Marías y William Shakespeare. Pero es de suponer que a cambio ganará en calidad de vida y la cercanía del mar hará más difícil que añore Mallorca, donde veranea desde que era niño. Isla supondrá todo un relevo generacional en la propietaria de Bershka y Massimo Dutti, además de la emblemática Zara. Ortega está a punto de cumplir los setenta años y José María Castellano se acerca a los sesenta. Pero el aire nuevo que supone este cuarentañero no sólo sopla en Inditex. Isla es la punta de un iceberg: nuevos directivos de alrededor de los cuarenta preparan, sin ruido, el asalto al poder empresarial.

El pasado febrero, el español José Luis Durán, con cuatro décadas cumplidas, fue nombrado primer ejecutivo mundial de Carrefour, el mayor grupo de distribución de Europa. En su ascenso a la cúpula del grupo fran-

La expansión asiática es uno de los nuevos retos de Inditex

cés le acompañó otro español, José María Folache, que a sus 45 años fue nombrado director general para Europa (excepto Francia). En otra multinacional, IBM, la española Amparo Moraleda -que sonó en quinielas como sustituta de César Alierta al frente de Telefónica- prosigue su meteórica carrera. Hace dos semanas unió, a sus 41 años, la responsabilidad de las filiales en Grecia, Israel y Turquía a la presidencia de IBM para España y Portugal. En Banco Popular también confían en un recién llegado a la cua-



MAXIMO GARCIA

EFICIENCIA Y TAMAÑO, HERENCIA EN ALTADIS

Al nuevo presidente de Altadis, Antonio Vázquez (en la imagen) le dejan la casa en orden. En 2000, Altadis facturaba 2.798 millones de euros con 146,6 millones de beneficio. En 2004, último ejercicio completo de Isla, la empresa facturó 3.518,3 millones y ganó 413,3 millones. Como un buen sastre, Isla ha sabido cortar costes y añadir valor. En tres años ha cerrado 13 plantas, construido dos y despedido al 17% de la plantilla. Pero tam-

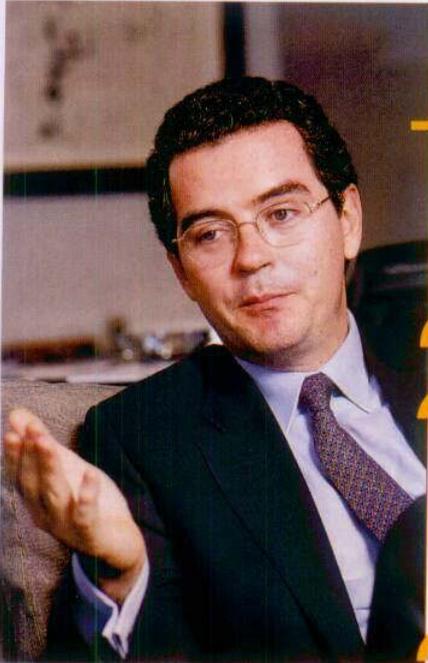
bién ha habido crecimiento. En 2003, compró el 80% de la marroquí RTM. Y en 2004 adquirió la compañía de logística italiana Etinera y la tabaquera rusa Balkan Star. Las compañías incorporadas le han permitido aumentar su beneficio en un 4,1% durante el primer trimestre de este año, hasta 114 millones de euros. Sin embargo, Isla no pudo cerrar la compra de la italiana ETI, la alemana Reemstma y la austriaca Austria Tabak.

rentena. Ángel Ron puso fin en octubre al eterno debate de la sucesión en el banco con su nombramiento como copresidente de la entidad financiera, en sustitución de Luis Valls, de 78 años. Y en abril, Belén Amatriaín, de 47 años, se convertía en la primera ejecutiva de Telefónica Móviles España.

Esta hornada de líderes tiene una diferencia clara respecto a los que precedieron en las plantas nobles de las empresas: llegan al poder mucho más jóvenes. Precisamente la juventud fue uno de los requisitos que puso Indi-

tex a la empresa de cazatalentos Korn Ferry cuando le pidió el nombre de un nuevo consejero delegado. Inditex buscaba un ejecutivo con amplio recorrido, experiencia en cohabitaciones (Isla compartió funciones en Altadis con otro copresidente, Jean-Dominique Comolli) y experiencia en la internacionalización del negocio.

Isla podrá aplicar en Inditex la capacidad de seducción ante el mercado que ya mostró en Altadis. César Sánchez-Grande, un analista de Ahorro Corporación que lleva cinco años pendiente de los pros y contras del ...



FERNANDO LÓPEZ

TRAS LA HUELLA DE SUS PALABRAS

... negocio del Altadis, recuerda que en sus reuniones con Isla, el máximo ejecutivo se mostraba "claro y directo". Isla combina la capacidad de persuasión con los analistas con cierta timidez en su trato con la prensa.

Para Sánchez-Grande, Isla tiene virtudes poco comunes entre los directivos de mayor edad, como la agresividad en las adquisiciones y el trato directo con los analistas. Según José Medina, presidente de la firma de cazatalentos Ray & Berndtson, el nuevo consejero delegado de Inditex y los otros altos directivos de su generación son lo que en el mundo anglosajón denominan *high flyers* (literalmente, gente que vuela alto): "En español, el término equivale a persona de alto potencial. Hablamos de ejecutivos que han adquirido mucha experiencia en un tiempo récord. Con ellos, las empresas logran la vitalidad de un joven con la experiencia de alguien que no lo es tanto". Guillermo Ruiz, socio de otra firma de cazatalentos, Egon Zendher, destaca que estos ejecuti...

1 No al individualismo. Cuando Banco Popular renovó su cúpula apostando por la juventud, Isla habló así de la nueva etapa: "No sirven los abogados estrella, lo importante es el trabajo en equipo".

2 Siempre hay una puerta abierta. "El mundo empresarial es muy dinámico. No creo en el concepto de última oportunidad", señalaba Pablo Isla, hace más de dos años, después de que a la tabaquera Altadis se le escaparan de las manos varias adquisiciones.

3 Mi casa es lo primero. Cuando la sombra de la tabaquera británica BAT (British American Tobacco) apareció en forma de posible opa y proliferaron rumores de compra: "Los inversores han estado más atentos a los resultados y al interés por las adquisiciones que a una posible opa", dijo para acallar los rumores.

4 Con cautela. Tras anunciar que Altadis disponía de 3.100 millones de euros para adquisiciones, gran parte del sector se sintió como compra potencial: "Siempre que se pone en marcha un proceso de venta, lo analizamos. Estudiamos las posibles sinergias y el impacto financiero, pero eso no significa que estemos interesados ni que vayamos a presentar una oferta".

5 Juego limpio. "En el mercado pueden coexistir perfectamente grandes marcas internacionales con líderes locales o regionales".

6 El valor de un equipo. Cuando en 2002 Altadis se mostraba vulnerable de ser opada: "Aquí prima más que nunca la capacidad de

los gestores para crear valor a los accionistas".

7 Tolerancia. A raíz de las normas antitabaco promovidas en 2002: "Hay que ser tolerantes con las personas que no fuman, pero también con los fumadores".

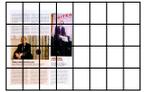
8 Ser consecuente. Tras la aparición del Informe Aldama: "Por muy buenas que sean las reglas de gobierno corporativo, no consiguen evitar situaciones de mala fe. Las normas tal vez se cumplen en las formas, pero se incumplían en la sustancia".

9 Transparencia. En plena batalla por el control de Aldeasa: "Hemos enfocado este proceso desde el punto de vista empresarial y no nos consta que haya habido intromisión del Gobierno".

10 Endeudamiento. Después de demostrar la capacidad de compra de Altadis, a finales de 2004: "Las empresas son organismos vivos y dinámicos, y esto no quita que pueda haber operaciones en el futuro".

11 Trabajo desde dentro. "Para seguir siendo competitivos, tenemos que acertar con las estrategias de marketing y promoción, tener una fuerza de ventas motivada y una estructura productiva adecuada a nuestras necesidades, porque nuestros competidores lo tienen".

12 Nuevo Gobierno. Cuando Solbes opinó sobre el perfil de los gestores de las privatizadas: "Creo que todo el mundo compartiría que al frente de las sociedades cotizadas hacen falta gestores profesionales".



... vos "saben mucho de gestión, pero tienen carencias en los nuevos sectores en los que se introducen. Por eso las empresas suelen tener a alguien que ya sepa sobre el negocio para compatibilizar las competencias del nuevo gestor".

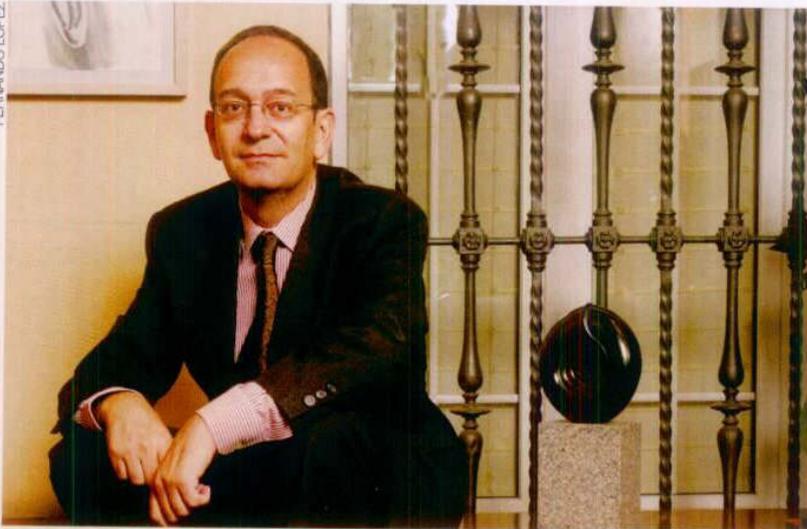
El camino a Arteixo

Inditex parece haber apostado por esa fórmula. Isla estará apoyado por los conocimientos del sector textil de Ortega y Castellano. Y es de suponer, tras un vistazo a su brillante currículum, que aprenderá rápido. Nacido en Madrid,

Isla se licenció en Derecho en la Universidad Complutense, en lo que constituye la única línea común, vulgar si se quiere, de su espectacular currículum. Logró la plaza de abogado del Estado como el número uno de su promoción. No sólo eso: sus notas eran de récord.

Isla comenzó a trabajar, en 1989, en el Ministerio de Transportes, hoy integrado en el de Fomento. Allí pasó dos años. Su siguiente paso fue convertirse en el delegado oficial de España ante la Comisión de Naciones Unidas para la Unificación del Dere...

FERNANDO LÓPEZ



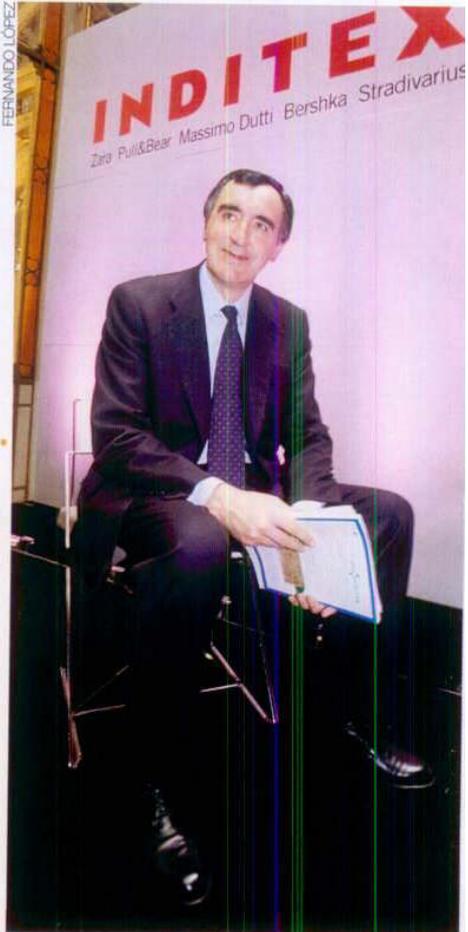
"PABLO JUEGA EN OTRA LIGA"

Pablo Olivera, compañero de oposición, fue su mano derecha en Patrimonio del Estado entre julio de 1996 y diciembre de 1998.

Pablo Olivera y Pablo Isla comparten, además del nombre, una duradera amistad. Aprobaron juntos la oposición de abogado del Estado. Olivera trabaja hoy en Garrigues, tiene 43 años, está casado y tiene tres hijos. La parecida situación familiar les une. Los fines de semana comparten "el cine, la visita al centro comercial y hasta el McPollo en el burger", dice Olivera. Descubre a Isla de verdad en Patrimonio del Estado, donde traba-

jan juntos. "Pablo es muy inteligente, y se nota ante situaciones complejas, él sabe ver la tendencia", recuerda Olivera. "A mí me gusta decir que Pablo Isla juega en otra liga", apostilla. El futuro gestor de Zara no sólo trabaja. Juega al tenis, no al pádel ni al golf, los dos deportes típicos de la alta dirección. Sus pasiones son el cine y la literatura. "Es un auténtico experto en literatura moderna española", dice su amigo Pablo Olivera.

FERNANDO LÓPEZ

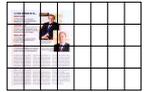


JOSÉ MARÍA CASTELLANO

Vicepresidente ejecutivo de Inditex

El artífice de Zara se va, pero se queda

□ Pablo Isla no estará solo. José María Castellano, el más íntimo colaborador de Amancio Ortega desde los años ochenta, se queda en la empresa como vicepresidente. Se ocupará de todo lo que concierne a responsabilidad social corporativa y vigilará el comité de auditoría. Catedrático de Economía, Castellano legará a Isla su gran habilidad para explicar la compañía a los mercados financieros.



LO QUE OPINAN DE ÉL...

CÉSAR ALIERTA

Presidente de Telefónica

“Pablo Isla tiene una amplísima preparación, que une a una capacidad de liderazgo y visión únicas”

FERNANDO SOTO

Director general y de Relaciones Institucionales. Banco Popular

“Tengo un gran concepto de él. En el Popular colaboró en la difusión de nuestra transparencia financiera e imagen”

ÁNGEL MULLOR

Consejero delegado de Iberia

“Es trabajador y cumple al máximo, sin duda como consecuencia de su formación jurídica”

LUIS EGIDO

Consejero delegado de Logista

“De los años trabajados con él destaco su cercanía personal. Sabe escuchar para analizar la situación y tomar decisiones”



JORQUÍN TELADA

Isla deslumbró a César Alierta, ahora en Telefónica, durante la privatización de Tabacalera.



Ángel Mullor, consejero delegado de Iberia, conoce a Isla, que participó en el consejo de la aerolínea.

...cho Mercantil Internacional. Permaneció allí un año y después saltó a la empresa privada como director de los Servicios Jurídicos de Banco Popular. En 1996, el Gobierno del PP le nombró director general de Patrimonio, donde se encargó de privatizaciones como la de Tabacalera, empresa precursora de la actual Altadis tras fusionarse con la francesa Seita. Regresó a Popular como secretario general en 1998 y dos años después alcanzó su primer gran cargo de alta dirección: la copresidencia de Altadis en sustitución de César Alierta, que se marchó a presidir Telefónica. Alierta, con quien trabajó en la privatización de Tabacalera, había quedado en su día impresionado por la capacidad de Isla. En declaraciones en exclusiva para *Actualidad Económica*, Alierta asegura: "Pablo Isla es

excepcional. Es muy inteligente y trabajador". Otro primer ejecutivo que le conoce de primera mano es Ángel Mullor, consejero delegado de Iberia. Isla representaba a Altadis en el consejo de la aerolínea. "Mi experiencia sobre Pablo Isla es la de una persona tremendamente meticulosa y trabajadora", comenta Mullor al referirse al ejecutivo del momento.

Carácter accesible

Tener un carácter accesible, lo que en otras épocas se podía entender como un síntoma de debilidad, es ahora un punto a favor en el bagaje de los altos ejecutivos. En opinión de Fernando Trías de Bes, profesor de la escuela de negocios Esade y autor, junto a Álex Rovira, del éxito de ventas sobre el mundo profesional *La buena suerte*, "las empresas están buscando gente

que sea capaz de estimular, motivar y hacer aflorar el talento. Las compañías se han dado cuenta de que, como hacen en China, todo se puede copiar. Todo, menos la gente: ahí está la diferencia". En línea con esta evolución, Trías de Bes está convencido de que veremos llegar más fichajes de alto nivel, "porque se valora más el talento. Es un cambio global al que España ha llegado un poco tarde. Aquí todavía somos muy patriarcales y lo del *Don...* se lleva mucho".

Las tendencias corporativas anglosajonas tardan en llegar, pero siempre lo hacen. Di adiós a las sucesiones eternas, en las que el relevo llega al puesto con más de seis décadas y la jubilación a la vista. Es el fin del *síndrome Carlos de Inglaterra*. El caso Isla abre una nueva etapa.

✉ aeconomica@recoletos.es