

## Citas Memorables sobre las Multinacionales Españolas y su Entorno

“Es importante tener empresas líderes. Suecia posee Volvo y Saab; los Países Bajos, Unilever y Shell, etc. Mas España carece de empresas de primer orden.”

—Lester Thurow, economista y decano de la MIT Sloan School of Management.  
*El País Negocios*, 27 de febrero de 1994, p. 27.

“¿Que ellos inventan cosas? ¡Invéntenlas! La luz eléctrica alumbró aquí tanto como donde se inventó.”

—Miguel de Unamuno, en una carta a José Ortega y Gasset fechada en 1906, incluida en Laureano Robles, *Epistolario completo Ortega-Unamuno* (Madrid: El Arquero, 1987, p. 42).

“Telefónica had a very different idea of risk.”

[“Telefónica tenía una idea muy diferente del riesgo.”]

—Ignacio Santillana, en una entrevista con el *Wall Street Journal*, en la que explica la diferencia entre las empresas americanas y Telefónica a la hora de pujar por Telefónica del Perú, apuntando que los ejecutivos españoles caminaron por el centro de Lima e incluso pararon para lustrarse los zapatos mientras que los americanos llegaron en coches blindados con guardaespaldas.

*Wall Street Journal*, 23 de mayo de 1996.

“It’s practically impossible to think of a Spanish company launching such a big issue and placing it with success without the euro.”

[“Es prácticamente imposible pensar que una empresa española pudiera haber emitido tantas obligaciones con éxito sin el euro.”]

—Alfonso Cortina, Presidente de Repsol, haciendo alusión a la compra en efectivo de YPF.

*Business Week* 22 de mayo de 2000.

“Para alianzas, para compras, para cualquier tipo de operación futura, la empresa española que tenga una gran presencia en Latinoamérica tiene unas cartas de negociación superiores a las que no tienen inversiones fuera.”

—Francisco González, Presidente del BBVA, 2001.

*Diario de Sesiones del Senado: Comisión de Asuntos Iberoamericanos* 141 (7 de junio de 2001):16-17.

“Cuando en 1995 el entonces Secretario de Estado de Estados Unidos, Warren Christopher, definió a Telefónica como el principal instrumento de la política exterior

española en América Latina, venía a decir implícitamente que era una empresa, más que el Gobierno, quien impulsaba los intereses españoles en el subcontinente.”

—Fernando Delage en *La política exterior de España* (Barcelona: Ariel, 2003, p. 569).

“Basta una ojeada al mapa para mostrar que las ventajas estratégicas naturales de España son tales que, si fuerte, ha de representar en el mundo un papel de primer plano, y, si débil, ha de ser constante objeto de atención por parte de los fuertes.”

—Salvador de Madariaga, 1931, citado en Javier Rubio, *La política exterior de España* (Barcelona: Ariel, 2003, p. 557).

“La otra gran oportunidad es México [además de Brasil], pero no sé si sabe su señoría que la privatización de las empresas mexicanas requiere una reforma constitucional [...] Veremos si ahora con motivo del viaje del Presidente del Gobierno a México recibimos algunas señales en relación con esta cuestión, pero no lo veo inmediato.”

—Rodolfo Martín Villa, Presidente de Endesa.

*Diario de Sesiones del Senado: Comisión de Asuntos Iberoamericanos* 155 (26 de junio de 2001):32.

“Otra sorpresa que encontramos en Sudamérica fue que las autoridades son mucho más asequibles que en España y en toda Europa. Yo les puedo decir que en países de nivel similar a España, de envergadura similar poblacional, ver a un ministro es relativamente fácil e incluso cambiar una hora que se ha previsto de encuentro. Esto no es fácil en nuestro país, como seguramente tampoco lo es en Francia y Alemania.”

—Ricardo Fornesa Ribó, Presidente de Aguas de Barcelona.

*Diario de Sesiones del Senado: Comisión de Asuntos Iberoamericanos* 148 (12 de junio de 2001):3.

“La mayor de nuestras dificultades en Iberoamérica es la incertidumbre regulatoria.”

—Rodolfo Martín Villa, Presidente de Endesa.

*Diario de Sesiones del Senado: Comisión de Asuntos Iberoamericanos* 155 (26 de junio de 2001):33.

“Twenty years ago I would never have dreamt that we would be the ninth-largest bank in the world.”

[“Hace veinte años no hubiera ni soñado que seríamos el noveno banco del mundo.”]

—Emilio Botín, Presidente del Grupo Santander.

*Euromoney*, 1 de julio de 2005.

“See you at the next acquisition.”

[“Nos vemos en la siguiente adquisición.”]

—Emilio Botín, Presidente del Grupo Santander, al final de su intervención ante analistas de bolsa en Londres con ocasión de la adquisición de Abbey National Bank por parte del Santander.

*Financial Times*, 15 de octubre de 2004, p. 21.

“Seguimos mirando oportunidades, pero no tenemos ninguna presión psicológica para cambiar de perímetro. Seguimos creciendo y no queremos asumir riesgos.”

—José Ignacio Goirigolzarri, Consejero-Delegado de BBVA, respondiendo a periodistas tras el anuncio de la adquisición de parte del Sovereign Bancorp por parte del Grupo Santander.

*Cinco Días*, 28 de octubre de 2005.

Chupa Chups is “one of the world’s most legendary corporate globalizers.”

[“Chupa Chups es una de las empresas globalizadoras más legendarias del mundo.”]

—The Economist Intelligence Unit.

*Economist Intelligence Unit Executive Briefings* (3 de febrero de 2003).

“Las compañías [de comercio] bien gobernadas sirven para aumentar y extender el comercio a tierras extrañas y distantes; y cuando se necesitan grandes caudales, sirven para hacer un establecimiento rico.”

—Bernardo Ward, economista ilustrado.

Citado en Carmelo Viñas Mey, “Las Compañías de Comercio y el resurgimiento industrial de España en el siglo XVIII.” *Revista Nacional de Economía* 12(36) (1922):239-275.

Mondragón “emplea un modelo dual, operando como cooperativa donde puede y como empresa capitalista en otros lugares.”

—Jesús Larrañaga, uno de los fundadores de Fagor Electrodomésticos.

*El País Vasco*, 4 de mayo de 1998.

“La empresa multinacional es ya un hecho consumado, irreversible. Ha pasado, pues, el momento de discutir sobre si el hecho de las empresas multinacionales debe de [sic] rechazarse o de aceptarse. Lo que podemos discutir es de qué forma la clase obrera ha de actuar frente a ellas.”

—Unión General de Trabajadores.

*UGT: Boletín de la Unión General de Trabajadores de España* (septiembre de 1974):8, 12.

“Las inversiones extranjeras con los criterios que siguen son, en principio, aceptables... [y se] priorice en sectores generadores de puestos de trabajo, impedir las inversiones que utilicen tecnologías obsoletas en sus países de origen, ... reinversión de beneficios, informar gobierno y sindicatos, no autorizar a las empresas multinacionales a que desprecien en otros países los derechos de los trabajadores.”

—Comisiones Obreras.

*Gaceta Sindical* (abril de 1981):17.

“Nosotros en la Casa siempre decimos que no somos una multinacional, sino una compañía multidoméstica, y el mensaje que se transmite a todos los directivos de la Casa es éste, el de una compañía que está enraizada domésticamente en cada uno de los países.”

—César Alierta, Presidente de Telefónica.

*Diario de Sesiones del Senado: Comisión de Asuntos Iberoamericanos* 155 (26 junio de 2001):21.

“Cualquier empresa o institución financiera, sea multinacional o local, debe hacer lo posible por colaborar con las autoridades locales pero al mismo tiempo debe defender sus intereses, los de sus clientes y sobre todo los de sus accionistas”

—Emilio Botín, Presidente del Grupo Santander, en “La experiencia internacional de Santander Central Hispano.” *Información Comercial Española* 799:119-125.

“Hay que integrarse en la sociedad con la que vas a convivir [...] Además, hay que cuidar las relaciones institucionales con los ayuntamientos y con el Estado, porque al fin y al cabo toda la planificación de la concesión de servicios depende de ellos.”

—José Cosmen, Presidente de ALSA.

*La internacionalización de la empresa española* (Cátedra SCH, Universidad de Nebrija, 2003), p. 97.

“Budimex showed how we were able to enter a different kind of market, with an entirely different language, and teach them our strategy. Poland is very much in position for take off especially with EU funds.”

[“La operación de Budimex demostró que podemos entrar un mercado totalmente diferente, con un idioma totalmente distinto, y transplantar nuestra estrategia. Polonia va a beneficiarse mucho de los fondos de la UE.”]

—Rafael del Pino, Presidente de Ferrovial.

*Financial Times*, 15 de junio de 2004, p. 4.

“Nuestros bancos han sufrido bastante [...] y no han podido entrar en mercados europeos. España ha sido liberal en ese sentido, pero ha habido países que presumen de liberales

que han impedido operaciones deseables. [Esta] ha sido una de las razones que les ha llevado a los bancos españoles a invertir en Latinoamérica.”

—Luis Ángel Rojo, ex-gobernador del Banco de España  
*Cinco Días*, 17 de noviembre de 2003.

“Reticencias nacionalistas [...] Nos da la impresión de que a las empresas grandes no les gusta que el comprador sea una compañía española [...] No acaba de asimilarse que a una empresa de Alemania, Francia o Italia, venga un españolito y la compre.”

—José Manuel Martínez, Presidente de Mapfre.  
*Expansión*, 26 de febrero de 2004.

“Compramos en El Corte Inglés, nos vestimos en Zara, tomamos un café en Il Caffè di Roma, comemos en Pizza Hut, organizamos nuestras vacaciones con Halcón, compramos las gafas en Multiópticas...”

—Editorial en la revista portuguesa *Focus*.  
Recogido en *El Mundo*, 30 de diciembre de 2003.

“Sin centros de toma de decisión, no hay nación.”

—Jorge Sampaio, Presidente de Portugal, en una referencia de 2003 a las inversiones españolas en Portugal.  
*El País Domingo*, 25 de abril de 2004.

“The contagion [from the Argentine default of January 2002] will be slow because direct investments move much more slowly than other financial assets, but it is likely to spread. Spanish banks and utilities that are hurt in Argentina are likely to retrench in other emerging markets, especially if the stock market penalizes them for their overseas exposure. “

[El contagio de la crisis Argentina de enero de 2002 será lento porque la inversión directa se mueve más despacio que otros tipos de activos financieros, pero es probable que se difunda. Los bancos y empresas españolas que resulten afectadas en Argentina probablemente se retirarán de otros mercados emergentes, especialmente si la bolsa les penaliza por su exposición internacional.”

—George Soros, *George Soros on Globalization* (Nueva York: Public Affairs, 2002, p. 144).

The Spanish stock market “is perceived increasingly as a risk market. [...] A devaluation [of the Argentine peso] would be very negative. But that’s not the scenario we’re working with.”

[La bolsa española “es consideraba cada vez más como un mercado de riesgo. [...] Una devaluación [del peso argentino] podría ser muy negativa. Pero este no es el escenario con el que estamos trabajando.”]

—Analista de ING Barings.  
*Wall Street Journal*, 18 de junio 2001.

“Most of the capitalization of the Argentine banks was done with someone else’s money. At the same time, the foreign owners were limiting their liability in Argentina by treating their operations as subsidiaries, and not as branches... The Argentine banks proved to be very lucrative operations with very little risk.”

[“La mayor parte de la capitalización de los bancos argentinos se realizó con el dinero de otros. Además, los propietarios extranjeros de los bancos limitaron su responsabilidad en Argentina estructurando sus operaciones como subsidiarias y no como sucursales... Los bancos argentinos fueron en realidad operaciones muy lucrativas y con muy poco riesgo.”

—Walter Molano, BCP Securities, 6 de febrero de 2002.

“When Argentina hit a snag this month during negotiations with the International Monetary Fund over a debt-refinancing package, Spain and the U.S. teamed up to help broker a deal vital to the interests of Spanish and U.S. companies in Argentina.”

[“Cuando Argentina se encontró con un problema este mes mientras negociaba con el Fondo Monetario Internacional acerca de la refinanciación de la deuda, España y Estados Unidos se asociaron para ayudar a cerrar un acuerdo vital para los intereses de las empresas españolas y norteamericanas en Argentina.”]

—*Wall Street Journal*, 16 de septiembre 2003, p. A15.

“La fortaleza mostrada por el sistema bancario español ante las dificultades en América Latina merece ser destacada. En efecto, la rapidez y la magnitud de su recuperación en 2003 ha sido pronunciada, con los resultados de los principales bancos sobrepasando las expectativas del mercado. El sistema bancario español continúa mostrando altos niveles de solvencia, rentabilidad, y eficiencia, ayudados por una postura de supervisión firme y proactiva del Banco de España. En vista de esto, creemos que tanto España como la comunidad internacional pueden extraer consejos útiles del Programa de Evaluación del Sector Financiero.”

—Fondo Monetario Internacional, *Spain: 2003 Article IV Consultation Mission*, 17 de noviembre 2003.

“La salida al exterior nos cambió la mentalidad, nos permitió ver otros países, otras empresas y mejorar la competitividad porque te quita muchos complejos. Salir al exterior te genera una mente mucho más abierta.”

—José Cosmen, Presidente de ALSA.

*La internacionalización de la empresa española* (Cátedra SCH, Universidad de Nebrija, 2003), p. 98.

## Citas Memorables sobre las Multinacionales de otros Países

“The customer can have it any color, as long as he wants it black.”  
[El comprador lo puede tener en cualquier color, siempre que sea negro.]  
—Henry Ford, comentando sobre el Modelo T.

“My name is on the building.”  
[“Mi apellido está en la fachada.”]  
—Henry Ford II, en una reunión de la alta dirección de su empresa.

“Some men find oil, some men don’t.”  
[“Algunos encuentran petróleo, otros no.”]  
—J. Paul Getty envió un telegrama con este texto a *Reader’s Digest*, revista que le pidió un artículo explicando cómo se hizo rico, por el que le pagó 300 dólares.

“For years I thought what was good for the country was good for General Motors and vice versa.”  
[“Durante años he pensado que lo que es bueno para el país es bueno para General Motors y viceversa.”]  
—Charles Erwin Wilson, Presidente de General Motors, respondiendo a preguntas de los senadores que le evaluaban para ser Secretario de Defensa de Eisenhower, 1953.

“Control of the foreign enterprise is desired in order to remove competition between that foreign enterprise and enterprises in other countries. Or the control is desired in order to appropriate fully the returns on certain skills and abilities.”  
[La empresa multinacional persigue el control de una operación de producción en el extranjero para eliminar la competencia. O persigue el control para apropiarse del valor económico de ciertas destrezas y capacidades.]  
—Stephen Hymer, *The International Operations of National Firms* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1976[1960], p. 25).

“Multinational enterprises are large firms that typically operate in concentrated industries and earn both monopoly profits and rents to their proprietary assets.”  
[“Las multinacionales son grandes empresas que normalmente operan en industrias concentradas y obtienen tanto beneficios monopolistas como rentas derivadas de sus activos intangibles.”]  
—Richard Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (Nueva York: Cambridge University Press, 1996, p. 97).

“The proprietor of stock is properly a citizen of the world, and is not necessarily attached to any particular country.”

[“El capitalista es, en realidad, un ciudadano del mundo, y no se siente identificado con ningún país en concreto.”]

—Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Oxford: Clarendon Press, 1976[1776], pp. 848-849).

“Everything that can be invented has been invented.”

[“Todas las cosas que pueden ser inventadas ya han sido inventadas.”]

—Charles Duell, Director de la U.S. Patent Office, 1899.

“A poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual managers may be.”

[“Una estructura organizativa deficiente hace imposible obtener buenos resultados, incluso si los directivos son individualmente muy buenos.”]

—Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (1954).