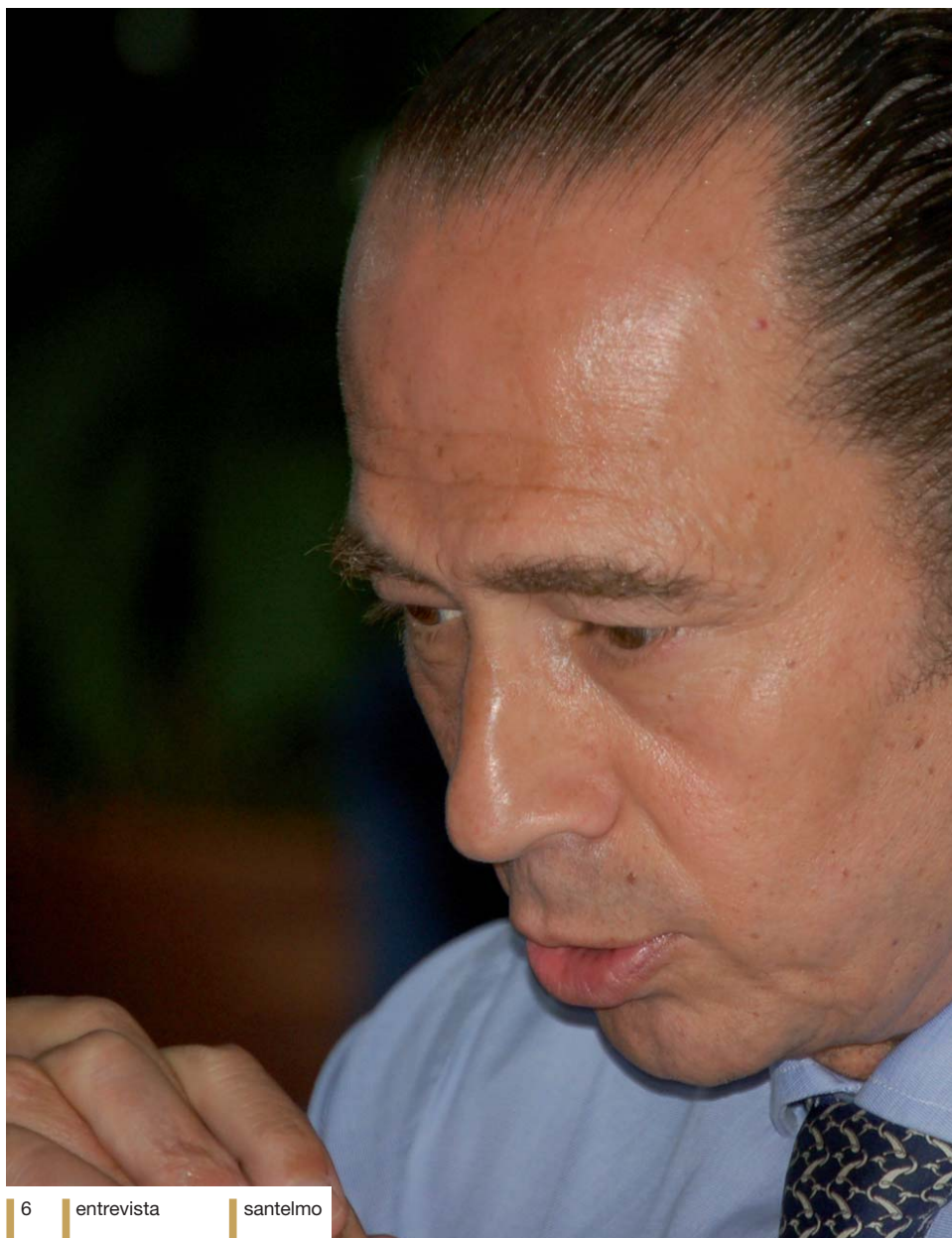


ENTREVISTA A ANTONIO VÁZQUEZ, (DEA 93) EX PRESIDENTE DE ALTADIS

“La voluntad de creación de valor no siempre coincide con la vocación de independencia”

Raquel Martín López-Soldado
rmartin@santelmo.org



Nacido en Córdoba y padre de cuatro hijos, se licenció en Ciencias Económicas en la Universidad de Málaga, tras lo cual se incorporó a Arthur Andersen, en consultoría de empresas, donde estuvo trabajando alrededor de cinco años.

Tras esta experiencia, comenzó a trabajar en Osborne. En esta empresa estuvo dos años en España y tres en México, donde se trasladó con toda su familia. En su etapa en este país fue director general de la filial mexicana con tan sólo 27 años. Posteriormente, estuvo cerca de seis años en Pedro Domecq. Tras ocho años y medio en tierras mexicanas, regresó a España como Director General de Pedro Domecq Internacional, puesto que desempeñó desde el año 1988 hasta finales del 92. Se incorporó a Tabacalera en mayo del 93 con objeto de contribuir al proyecto de internacionalización de la Empresa. En 1997 fue nombrado Director General de la División de Cigarros y en 2005 asumió la Presidencia de Altadis hasta febrero de 2008, cuando presentó su renuncia al cargo tras el éxito de la OPA lanzada por Imperial Tobacco.

El desarrollo de su carrera profesional ha sido muy diverso ¿Cómo resumiría estas etapas antes de su incorporación a Tabacalera?

A lo largo de casi 35 años, las diferentes etapas han sido, a la vez, únicas y complementarias. De Arthur Andersen destacaría el rigor profesional, la metodología, la vocación de excelencia y la agilidad para ubicarse en diferentes negocios y realidades. El paso de 15 años por la industria de vinos y licores añadió la gestión de marcas y redes de distribución y la identificación con un producto concreto. En la etapa de Tabacalera/Altadis he tenido oportunidad de desarrollar todo lo anterior y descubrir el amplísimo mundo de las empresas cotizadas y los grandes movimientos corporativos.

¿Cómo fue su incorporación a Tabacalera?

La entrada de España en la Unión Europea supuso un reto importante para las empresas españolas a principios de los noventa. La situación era todavía más compleja para aquellas empresas, como Tabacalera, que venían de una posición de privilegio y, de repente, tenían que enfrentarse en su propio mercado con compañías multinacionales mucho más grandes. Me incorporé a Tabacalera

justamente para desarrollar un plan de internacionalización de la empresa que compensara la pérdida de cuota en el mercado español y, en definitiva, fuera la locomotora de un cambio sustancial en el modelo de negocio.

¿Y cómo se concretó ese proyecto?

El primer paso fue tratar de aprovechar la apertura de los mercados del este de Europa; en concreto, Polonia y Rusia, con operaciones de exportación de cigarrillos o con fabricaciones locales bajo licencia. Casi en paralelo, se puso en marcha un mecanismo de apoyo a la industria del tabaco en Cuba que permitió que la cosecha del mejor tabaco negro del mundo se mantuviera y aumentara aún después de que Cuba perdiera toda la ayuda soviética. Esta etapa de Cuba ha sido una de las experiencias más gratificantes de mi vida profesional.

Cuando matiza al comentar que estas exportaciones se limitaban a cigarrillos, entiendo que lo hace porque existían otras líneas de negocio ¿no?

Existía otra línea de productos, los cigarrillos, pero de ámbito estrictamente local, prácticamente reducido a la marca Fariás y con una cuenta de resultados francamente negativa. Tanto el negocio

de cigarrillos como la actividad logística estaban integrados, junto con los cigarrillos, dentro de la gestión común de Tabacalera.

¿Qué ocurrió con los cigarrillos? si no me equivoco se convirtieron en líderes a nivel mundial en esta línea ¿no es así?

Una vez que la Empresa rompió las fronteras nacionales y salió al exterior, pudimos comprobar claramente que en cigarrillos no teníamos la masa crítica (ni comercial ni financiera) suficiente para hacer frente al proceso de consolidación que se avecinaba. En otras palabras, necesitábamos unir fuerzas con alguien para poder desarrollarnos.

En cigarrillos, sin embargo, vimos desde el principio que podíamos convertirnos en consolidadores de la industria mundial y que el camino obligado empezaba por alcanzar la posición de liderazgo en el mercado USA (más del 40% del consumo mundial) y por enriquecer el portfolio con los productos de mayor imagen: los cigarrillos habanos.

¿Y en logística?

Tabacalera había desarrollado un modelo de servicio logístico, referido al tabaco, único por su neutralidad y eficiencia. La actividad logística del tabaco se segregó,

Andalucía ha crecido durante los últimos años sobre la base de un modelo que ha combinado las ventajas comparativas tradicionales de la región con estímulos coyunturales como los fondos europeos y con un desarrollo del mercado inmobiliario sin precedentes.

se amplió con otros servicios logísticos, se creó Logista y se sacó a Bolsa el 40% aproximado del capital.

¿Hubo muchos cambios en la política de la empresa tras su privatización en el año 98?

El modelo de empresa basado en tres unidades de negocio y con profunda vocación internacional fue concebido a finales de 1996, bajo la presidencia de César Alierta. Al llegar el momento de la privatización, los negocios de cigarros y logística estaban claramente enfocados. Quizá el primer paso tras la privatización fue la redefinición del negocio de cigarrillos... y ese análisis nos llevó a la fusión con Seita en 1999.

¿Cómo se llega a la fusión con la francesa Seita?

A través del diálogo entre dos empresas con antecedentes, modelos de negocio y situaciones de mercado muy similares, que tenían clara la absoluta necesidad de ganar tamaño para poder competir en el mercado de cigarrillos. El primer paso fue una alianza estratégica con el propósito de definir puntos concretos de colaboración y rápidamente se llegó a considerar la conveniencia de una fusión.

¿Qué se buscaba con esta fusión?

El músculo comercial necesario para poder competir con las grandes multinacionales del tabaco y el músculo financiero necesario para crecer, vía adquisiciones, dentro de un sector muy regulado y en proceso de consolidación. Para facilitar el logro de esos objetivos, la operación se planteó como una fusión por absorción en la que Tabacalera compró las acciones de Seita pagando en acciones de la propia Tabacalera, que cambió su nombre por el de Altadis. La fórmula elegida de "fusión entre iguales" se basó en un "Combined Management Agreement" articulado con dos copresidentes ejecutivos, tres unidades de negocio y un centro corporativo compartido entre Madrid y París.

Ciertamente, en el sector ha habido un proceso tremendo de consolidaciones...

A comienzos del año 2000, recién creada Altadis, podíamos hablar de más de 25

empresas de cigarrillos de una cierta entidad y con ámbitos de actuación diferentes entre lo local y lo internacional. Hoy, hay cuatro empresas multinacionales de cigarrillos: Philip Morris, BAT, Japan Tobacco e Imperial Tobacco. En estos momentos, la consolidación ha llegado hasta donde las regulaciones anti-trust han permitido la concentración.

Altadis ha sido un claro consolidador de la Industria durante los últimos ocho años. En cigarrillos, con una fuerte presencia en Europa Occidental, se adquirieron empresas en Marruecos y Rusia. En logística, a la posición ya existente en España y Francia, se añadieron otras inversiones en estos dos mercados, en Portugal y, sobre todo, en Italia y Marruecos, quedando el grupo configurado como líder en prestación de servicios logísticos en el sur de Europa y norte de África. En cigarros, las inversiones en USA y posteriormente en Cuba, unidas a la posición en Europa, han dado como resultado la posición de líder mundial. Entre enero 2000 y 2008, el "enterprise value" de Altadis pasó de mil doscientos a quince mil millones de euros.

No obstante, finalmente Altadis es opada en 2007

En un mercado en consolidación y tratándose de empresas cotizadas en Bolsa, con un "free float" próximo al 100%, en el momento en que dejas de comprar te compran. La vocación de Altadis era claramente compradora y así lo entendían los accionistas que, a su vez, se sentían cómodos con los criterios de inversión del equipo directivo. Entre septiembre 2005 y febrero 2006 se produjo en España una situación sin precedentes en la industria. En poco más de cuatro meses tuvimos que hacer frente a tres subidas de impuestos y a una guerra de precios que redujeron los márgenes en España más de un 60%. A pesar de que el negocio de cigarrillos en España sólo ponderaba por el 20% de los márgenes totales del grupo, la relevancia del impacto resultante nos obligó a hacer un "profit warning" en febrero 2006.

La Compañía hizo un esfuerzo de tal calibre y con tanto éxito que los accionistas, tras el cierre del ejercicio 2006, fueron remunerados, entre dividendos y recompra de acciones, al mismo nivel que si nada hubiera ocurrido. A pesar de todo, la

debilidad mostrada en el mercado español enfatizó aún más la necesidad de disponer de una mayor diversificación y tamaño en el negocio de cigarrillos. Este fue el fundamento estratégico más sólido en la aproximación de Imperial Tobacco.

¿Qué conclusiones sacaría de esta experiencia?

Las resumiría en cuatro puntos:

1. El primer objetivo de la empresa es la creación de valor.
2. En empresas cotizadas y en sectores en consolidación, la creación de valor puede entrar en conflicto con la vocación de independencia.
3. No hay que olvidar que los activos que son objeto de adquisición, deben seguir generando riqueza. Las operaciones de la Empresa, por largo que sea el proceso, tienen que fluir con normalidad. Este debe ser el principal esfuerzo de los directivos.
4. La transparencia y la información puntual a accionistas, directivos, empleados y

trabajadores es fundamental para mantener el clima de confianza que permitirá a la alta dirección hacer su trabajo. En mi caso particular, la mayor lección aprendida en todo este proceso tiene que ver con el comportamiento ejemplar de todos los empleados de la Compañía. Tengo un agradecimiento infinito a todos los que han hecho posible que el cambio de control en la empresa se haya producido sin ninguna distorsión, con absoluta normalidad operativa y total solidez en los resultados económicos.

13. Para concluir, nos gustaría que nos diera su opinión respecto a la situación económica actual de Andalucía, así como algunas recomendaciones para el futuro de las empresas andaluzas

Andalucía ha crecido durante los últimos años sobre la base de un modelo que ha combinado las ventajas comparativas tradicionales de la región con estímulos coyunturales como los fondos europeos y con un desarrollo del mercado inmobiliario

sin precedentes... Todo ello, en un marco de gran abundancia de financiación externa. Las condiciones del mercado han cambiado radicalmente pero el mundo sigue adelante. Hasta agosto 2007, el paradigma de la agresividad empresarial parecía estar en función directa del apalancamiento de la empresa. Hoy, saldrán adelante los empresarios que sepan medir sus fuerzas y obtener los retornos adecuados. Innovación, disciplina, eficiencia y visión internacional, serán, sin duda, algunas de las claves que permitirán tomar ventaja de esta crisis y salir reforzados hacia el futuro.

En empresas cotizadas y en sectores en consolidación, la creación de valor puede entrar en conflicto con la vocación de independencia.

1/2