

DON CARLOS MOLINA Y LOS PROYECTOS PROPIOS ¹

Nacido en Cantabria en 1954, se trasladó con su familia a Madrid a los doce años, ciudad donde continúa manteniendo su residencia habitual. Su padre, ingeniero, desarrolló una carrera como directivo en diversas compañías de la minería y del metal hasta que, con 58 años, fue prejubilado desde la posición de director general de una importante empresa pública, iniciando a continuación una etapa como empresario en el sector inmobiliario que duró casi veinte años hasta su fallecimiento en 2001. Su madre cuenta también con formación universitaria.

Durante el bachillerato siguió dos cursos en el Reino Unido, lo que le permitió a temprana edad adquirir pleno dominio de la lengua inglesa. Como carrera eligió ingeniería por su afición a las matemáticas unido al consejo de sus padres hacia una ingeniería por considerar este tipo de preparación académica altamente formativo, lo que se convirtió en una tradición familiar con tres de sus hermanos también ingenieros. Finalizó estos estudios a los 22 años con premio extraordinario de fin de carrera, durante la cual también había iniciado la licenciatura de Derecho por su inquietud hacia las humanidades, acabándola en 1981 tras las interrupciones provocadas por su estancia fuera de España y los primeros trabajos.

Al terminar los estudios trabajó como ingeniero durante un año en dos empresas metalúrgicas mientras preparaba su marcha a Estados Unidos para seguir un MBA, un paso que su familia no veía muy necesario por entender que de empresa se aprende en la propia vida empresarial. Dirigió solicitudes a las escuelas de negocios de Harvard, Stanford, MIT, Chicago y Carnegie Mellon, en todas las cuales fue admitido. Tras obtener una beca Fulbright se decantó por Stanford porque encajaba bien con los estudios a realizar por la entonces su novia, quien había conseguido otra beca para dicha universidad. Se casaron y emprendieron viaje a California, donde pasaron los dos siguientes años.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Caso preparado por D. Enrique Moreno Lagrú y el Profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Los primeros pasos profesionales

De regreso a España su primer empleo, en el que permaneció tres años, fue como supervisor de empresas participadas dentro del departamento de inversiones de un conocido banco industrial en Madrid. Se incorporó por mediación de un antiguo alumno de Stanford que trabajaba en el mismo y durante su permanencia efectuó el seguimiento de un total de veinte empresas, en tres de las cuales fue nombrado consejero; igualmente realizó diversos estudios sobre la conveniencia de nuevas participaciones. Se trataba de un trabajo bastante analítico y enfocado hacia el área financiera en el que podía aplicar los conocimientos adquiridos en su estancia americana. Como ocurrió a la práctica totalidad de los bancos industriales de la época, la entidad empezó a tener dificultades e inició una trayectoria que Carlos estimó como una peligrosa marcha hacia delante, razón por la que empezó a moverse entre sus amigos personales y antiguos alumnos de su MBA para buscar otra cosa.

Alguien que le conocía dio su nombre a un cazatalentos y poco después, en 1981, se incorporó a un banco extranjero con sucursal en España al que le interesó su experiencia en empresas. La oficina de Madrid contaba con una plantilla reducida y una estructura muy plana en la que se funcionaba con bastante libertad; el trabajo tenía una componente comercial destacada pues captaba clientes de activo (la entidad se financiaba en el interbancario) para los que debía elevar propuestas de concesión de créditos debidamente justificadas. Pronto empezó a pasar temporadas en Alemania, cuyo idioma había ido aprendiendo por su cuenta con anterioridad y del que tenía un dominio no comparable al del inglés pero adecuado.

Cambio de sector

En 1983 se produjo una circunstancia especial en la empresa de la que era accionista su familia política. Uno de los fundadores, que ocupaba la dirección general, tuvo problemas de salud y se vio obligado a abandonar sus funciones; el presidente y fundador le propuso que se incorporara como adjunto suyo para ocuparse de multitud de asuntos que requerían atención. Tras una reflexión breve en el tiempo Carlos aceptó la propuesta y dejó el banco.

Se trataba de una importante compañía española de ingeniería, fundada a comienzos de la década de los 60, totalmente privada y sin socios institucionales. Su actividad abarcaba una amplia gama de soluciones tecnológicas y consultoría en campos como ingeniería naval y civil, energía, automoción, comunicaciones y otros. El negocio tenía una destacada componente internacional, con clientes de primera fila en muy diversos países, abarcando:

- Ingeniería básica y de detalle
- Gestión de proyecto
- Gestión de construcción
- Integración de equipos y sistemas
- Suministro de soluciones llave en mano.

Su mayor dedicación en aquel momento se centraba en el sector energético, tanto en diseño de centrales convencionales como, de forma muy destacada, de energía nuclear, donde la compañía contaba con sólidos conocimientos y un eficaz equipo de técnicos altamente

cualificados. El parón nuclear decidido por el primer gobierno socialista supuso un serio inconveniente para una de las actividades más relevantes de la empresa, lo que hizo acelerar su proceso de diversificación, así en líneas de productos como en áreas geográficas.

Carlos se ocupó muy directamente de dicho proceso, que se orientó hacia el sector de defensa; el país pasaba de ser un comprador de material militar norteamericano a participar en consorcios europeos. Igualmente se derivó hacia el sector del espacio cuando España comenzaba a aportar fondos a desarrollos europeos pero también obtenía contrapartidas. Fruto de todo ello fueron distintos proyectos de interés para la empresa. Paralelamente se hicieron gestiones en diversos países, especialmente en Asia, para participar en sus programas de energía nuclear y se consiguieron avances significativos en nuevas energías y proyectos de cogeneración.

En otras empresas

Con la incorporación en 1986 a la dirección general de un hijo del presidente, cuñado de Carlos, finalizó la etapa de cierta interinidad que había experimentado el cuadro directivo de la compañía y empezó a pensar, sin agobios ni prisas, en una nueva perspectiva profesional. No deseaba regresar a la banca, escribió a un compañero del máster que trabajaba en la oficina de Tokio de una muy prestigiosa consultora internacional y al cabo de unos días le telefoneó un alto cargo de la misma. Poco después se integró en su oficina de Londres, pasando los fines de semana en Madrid donde había permanecido la familia. Su trabajo se enmarcaba en la consultoría estratégica y se centró en programas de reestructuración para empresas en dificultades, tanto privadas como públicas, y en el diseño de planes de nuevos negocios, con un total de seis clientes importantes, algunos españoles, en sectores de banca y seguros, aluminio, construcción naval, grandes superficies y distribución.

En 1987 un vecino de la urbanización en los alrededores de Madrid donde residía, a quien conocía desde los tiempos del banco industrial, le ofreció el puesto de director del departamento de Planificación y Riesgos de la División Internacional de uno de los entonces siete grandes bancos españoles. Decidió aceptarlo, influyendo en ello la ventaja de volver a vivir de manera estable en su hogar en lugar de los continuos viajes a Londres. Al frente de un reducido equipo de analistas se ocupó de la evaluación de riesgos, de la elaboración del presupuesto anual dentro del plan a medio plazo junto al control presupuestario y de gestión, siempre referido a la División Internacional.

Al cabo de dos años y medio fue ascendido a subdirector general a cargo del Área de Gestión Financiera, dentro del Área de Tesorería, ocupándose de la gestión integrada de la tesorería de la entidad (con responsabilidad sobre las distintas actividades de la sala de tesorería, resultados en monedas...), de la implantación de la gestión de activos y pasivos - iniciando desde cero la gestión del riesgo de tipo de interés y de liquidez- así como del lanzamiento de la filial de titulización. Se trataba de un cargo de mucha más responsabilidad y mayor contenido técnico para el que seguramente tuvo su papel el hecho de que Carlos hubiera publicado diversos trabajos relacionados con el tema en momentos en que éste era muy nuevo, sobre todo en España.