

Pedro Larena (MBA '85)

“Confío mucho en mi gente”

ÁLVARO
LUCAS

Pedro Larena, director de la Banca Comercial Private & Business Clients International (PBC) de Deutsche Bank, desvela en esta entrevista algunas claves del éxito de su gestión como máximo responsable del área internacional de la entidad alemana y los entresijos de entrar en mercados emergentes como China, la India y Vietnam.

Una menina de **Manuel Valdés** custodia la entrada del despacho de **Pedro Larena** (MBA '85) quien abre la puerta cubriendo con su estampa prácticamente todo el marco, pues no en vano es una persona de complexión fuerte y 1'85 metros de altura.

Sorprende al entrar la decoración de la estancia y **Larena** confiesa que la colección pictórica que posee Deutsche Bank tiene más valor que todo el dinero que alberga el banco en sus arcas.

Tratándose de banca y de una entidad germana esperaba encontrarme con alguien que se hubiera escapado de las páginas de *Los Buddenbrook*, pero **Larena** se inclina más por la familia Buendía de *Cien años de soledad*. Dice no ser fanático de nada, pero es un apasionado de todo. Entre otras cosas, de la navegación, afición que le ha llevado a cruzar el Atlántico en un velero.

Pedro Larena desmitifica el estereotipo de banquero...

Soy tan solo una persona normal. Lo que de verdad me apasiona es mi familia. Creo que es lo más importante que tengo, cuatro hijos maravillosos, tres chicos y una



chica. Además, claro, de mi mujer, **María**, que no me la merezco y sin la que nada sería posible.

Pero también me podría definir como un insatisfecho permanente. No puedo estarme quieto. He sido muy deportista, aunque ahora por falta de tiempo no puedo hacer todo el deporte que quisiera.

Entre otras cosas no tiene tiempo porque Deutsche Bank le ha encomendado hacer rentables todos sus negocios internacionales de banca comercial...

Pues sí, se podría decir que sí, si tenemos en cuenta que soy el máximo responsable de esa área fuera de Alemania. Tengo a mi cargo 10.000 personas y alrededor de 1.000 sucursales que suponen una importante cifra de negocio para la entidad. No solo son ocho países, sino también diferentes negocios en algunos de ellos.

Por ejemplo, en Italia tenemos cinco negocios distintos, con distintas marcas. Lo que hemos conseguido es que todos los países y todos los negocios ganen dinero. Ese sí que es un gran logro de mi equipo, que en dos años ha conseguido multiplicar por seis los resultados de banca minorista de PBC en Europa, algo que no puede decir mucha gente.

➤ **HEMOS CONSEGUIDO QUE TODOS LOS PAÍSES Y LOS NEGOCIOS GANEN DINERO. ES UN GRAN LOGRO DE MI EQUIPO, QUE EN DOS AÑOS HA MULTIPLICADO POR SEIS LOS RESULTADOS DE BANCA MINORISTA DE PBC EN EUROPA.**



En su mapa de operaciones se encuentran China, la India y Vietnam. ¿Hay mucha diferencia con Europa en la manera de funcionar?

Son totalmente distintos. En todo, desde el modelo social hasta el económico. Para entrar en ese mercado hay que tener una actitud humilde y estar dispuesto a aprender desde el principio. Desde un punto de vista financiero y de banca minorista, son países aún por desarrollar. Pero están creciendo vertiginosamente y estar allí representa una oportunidad que no se puede dejar pasar.

Se trata de una economía en plena ebullición. Son muy distintos también porque están muy regulados, algo que ya no pasa aquí, salvo en lo relacionado con la protección del consumidor. Allí, por el contrario, te dicen a quién hay que prestar, en qué sectores y si puedes o no puedes abrir una oficina.

¿Estos países están al margen de la crisis global?

Bastante al margen. Viven en otro mundo. Si ves una sucursal en la India puedes comprobar que son locales con muchísimos empleados. Hay pocos locales de bancos extranjeros porque el Gobierno concede contadas licencias para abrirlos, pero son descomunales y por lo tanto muy ineficientes desde un punto de vista práctico en comparación con las oficinas que tenemos aquí. La banca de allí es la nuestra de hace veinticinco años. La ventaja que tenemos nosotros es que ya sabemos lo que va a pasar porque ya lo hemos vivido. De una manera o de otra van a ir confluyendo hacia una banca mucho más eficiente. Pero lo que nosotros tardamos en cambiar treinta años ellos lo están haciendo en diez.

¿Cómo se desembarca allí?

No es fácil. En la India, por ejemplo, hacemos *breakeven* este año por primera vez y el que viene empezaremos a ganar dinero. Aparte de sus grandes dimensiones, en el caso del mercado chino influye mucho el problema de la lengua. Hay muy pocos chinos que hablen inglés y los pocos que lo hablan están muy solicitados. Si quieres entrar a formar tu red allí tienes que empezar por contratar a gente que sepa inglés para poder entenderte con ellos.

Pero es apasionante lo que está pasando, estamos viendo muchas cosas nuevas y también tenemos el enorme reto de conseguir algo eficiente y bueno en un mercado nuevo.

¿Cuáles han sido las claves del éxito de su gestión?

Confío mucho en mi gente, lo cual creo que es bueno porque en negocios en los que gestionas 10.000 personas conviene saber delegar y confiar en tu equipo. De hecho, creo que es una de las claves del éxito de cualquier profesional. Cuando entré lo cambié todo. Mi jefe entonces me dejaba bastante libertad y me apoyaba mucho porque la alternativa era cerrar o vender esa área de negocio. En muy pocos meses conseguimos darle la vuelta a las tornas y en dos años pasamos a ganar bastante dinero en todos los países.

¿Tendrán buena opinión de usted en Alemania, verdad?

Hemos conseguido limpiar todos los negocios deficitarios, centrarnos muchísimo en los estratégicos y hacer que todos

➤ LO QUE HACE ESPECIAL AL IESE ES QUE ENSEÑA A SABER CÓMO GENERAR RIQUEZA Y A SER UN TRABAJADOR HONESTO, YA SEAS DESPUÉS EMPRESARIO O EMPLEADO.

ganen dinero. No ha sido un trabajo fácil. Los alemanes están realmente sorprendidos porque no creían que fuera posible. Todavía me siguen mirando un poco raro porque para ellos represento una especie de pepito grillo.

¿No eran el negocio internacional y la diversificación de los grandes bancos lo que les hizo perder el control de algunas inversiones que al final resultaron estar “contaminadas”?

La diversificación entraña un gran peligro. Para empezar, necesitas recursos de todo tipo, especialmente humanos, con los que poder atender los distintos negocios que tienes. Si no los puedes atender como corresponde, estás condenado a fracasar casi con total seguridad. Cualquier cosa que uno adquiera o cualquier crecimiento orgánico en donde no puedas aportar tu valor solo te sirve para poner un lazo muy grande que no puedes apretar. La ventaja del Deutsche Bank es que el tipo de mercado al que nos dirigimos compite en una banda muy definida y nuestra propuesta de valor es muy potente. Las veces que nos hemos salido de esto no nos ha ido tan bien.

¿Qué es lo que aporta un banco para ayudar a solucionar la crisis teniendo en cuenta, además, que la imagen de la banca en general se ha visto bastante dañada?

En esa línea, el concepto de sostenibilidad es hoy más clave que nunca, pero corremos el riesgo que de tanto usarlo como una palabra bonita pueda perder su verdadero significado. Es algo tan sencillo como plantearse qué debe hacer una entidad para que la sociedad y su negocio sean sostenibles en el tiempo.

Por supuesto, la sostenibilidad pasa por crear empleo, algo que se logra financiando a las empresas. Lo que pasa es que nadie presta dinero a un señor que no lo va a devolver. En estos momentos, los bancos “quitan trazo” porque el primer objetivo es evitar que el temporal pueda hundirlos.

Hizo el MBA del IESE en 1985. ¿Qué supuso para usted en cuanto a su formación y a su proyección profesional?

El IESE supuso un antes y un después en mi vida. Hasta entonces no tenía claro dónde centrar mi carrera profesio-

nal. En el IESE bordan la formación de quien haya estudiado empresariales, porque te enseñan todo lo que no aprendes en la universidad. Uno de mis hijos me dice que para qué va a hacer un MBA si ya ha estudiado empresariales y mi respuesta es que en el IESE no aprendes contabilidad ni te aportan nada nuevo en econometría o matemáticas financieras, porque de eso puede que ni se hable. La mayor parte del máster en el IESE va a versar sobre temas que uno no ha visto ni vivido porque es la pura empresa y el puro mercado.

Pero usted había estudiado Derecho...

Efectivamente, y tuve que hacer un esfuerzo importante para seguir el curso en todo lo relativo a números, aunque tenía gran facilidad para entender y sintetizar los casos más relacionados con los aspectos comerciales de la empresa que, por otro lado, eran los más largos de preparar. Compensaba una cosa con la otra y al final lo saqué bien, a pesar de que todos teníamos continuamente sobre la cabeza la espada de Damocles de una posible expulsión por no dar la talla.

¿Qué recuerdos tiene de aquella época?

Tengo un recuerdo muy entrañable del profesor **Pereira**. Era toda una institución, una persona que se caracterizaba por su bondad y su sentido del humor. Impartía clases de Contabilidad. Tenía un libro con todas las caras y los nombres de los alumnos y tuve la mala suerte de que uno de los primeros días puso una marca en mi ficha y todas las mañanas cuando abría el librito aparecía yo, con lo que era el primero al que interpellaba para cualquier cuestión. Como sabía que no me iba a librar de ninguna, me tenía que quedar estudiando todas las noches para estar perfectamente al día de la asignatura. Gracias a eso aprendí muchísimo de algo en lo que al principio estaba bastante verde. Y tengo también grandes amistades forjadas por mi paso por el IESE con los que mantengo, a pesar del paso del tiempo, un estrecho contacto.

¿Cómo definiría la propuesta de valor del IESE?

Lo que hace especial al IESE es que enseña a saber cómo generar riqueza y a ser un trabajador honesto, ya seas después empresario o empleado.