

Eggert Gudmundsson (MBA '97 y AMP '12)

“Un líder debe saber hacia dónde va”

STEPHEN
BURGEN

Eggert Gudmundsson estudió ingeniería, pero se cambió al sector del marketing antes de convertirse en el CEO de uno de los suministradores de combustible más grandes de Islandia. En esta entrevista el directivo expone su visión del liderazgo y analiza por qué Islandia se mantiene alejada de la Unión Europea.

Eggert Gudmundsson es el CEO de N1, una de las empresas más grandes de Islandia de comercio minorista, distribución y prestación de servicios. La empresa surgió de una cadena de gasolineras y, actualmente, provee de carburante a aerolíneas, a la industria pesquera y a otras grandes empresas, además de abarcar estaciones de servicio y una amplia gama de prestaciones minoristas. **Gudmundsson** ejercía, hasta el año pasado, como CEO de HB Grandi, una de las compañías pesqueras más importantes del país, líder en su sector. Y actualmente, es también el vicepresidente de la Cámara de Comercio de Islandia.

¿Qué le impulsó a cambiar de trabajo?

Llevaba cerca de ocho años en mi antiguo puesto. Y, aunque allí estaba muy contento, cuando me llamaron para proponerme el cambio, decidí que quería afrontar nuevos retos. El mercado minorista es nuevo para mí, así que ha



sido toda una curva de aprendizaje. Cuando acepté el puesto, pasé mucho tiempo visitando nuestras sedes en el país, hablé con el personal y luego me dediqué a analizar los números para ver que se podía mejorar. Hemos empezado a reorganizar la empresa para centrarnos más en los clientes. Yo soy ingeniero eléctrico de formación y trabajé como tal en Islandia durante cinco años, donde me encargaba del desarrollo de productos. Progresivamente, me fui decantando por su comercialización y, aunque era ingeniero, me acabé trasladando al sector del marketing. Después, decidí cursar el MBA en el IESE y... una cosa llevó a la otra, hasta hoy.

Muchos directores generales son ingenieros. ¿Cuál cree que es el motivo?

Creo que la formación en ingeniería supone una buena preparación para cualquier persona a la hora de gestionar una empresa, porque te enseña a pensar de modo sistemático, no solo en los números, sino también en las interrelaciones

entre estos. En ingeniería, interactúas, tratas de gestionar la causa y el efecto, e intentas alcanzar un resultado concreto. Eso es, precisamente, lo que se hace en los negocios.

Islandia tiene una población de unas 320.000 personas. ¿Cuáles son los pros y los contras de ser un país pequeño en un mundo cada vez más globalizado?

Una de las ventajas de ser un país pequeño es que te permite ser ágil, a veces demasiado, lo que en parte llevó a la crisis bancaria. También es más fácil establecer vínculos con otras empresas y otros países. Tenemos un exceso de capacidad en muchos sectores. Por ejemplo, poseemos un número demasiado elevado de establecimientos minoristas para servir al mercado local. Así que, para ser más rentable hay que fijarse en los mercados extranjeros. Eso es lo que hacen tanto las compañías pesqueras como las empresas industriales más avanzadas, y en muchos casos, Islandia representa solo una pequeña parte de sus negocios, aunque siguen manteniendo sus sedes aquí.

➤ EL IESE TE OFRECE UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA Y TE AYUDA A ENTENDER UNA GRAN VARIEDAD DE INDUSTRIAS. ESO FACILITA EL TIPO DE TRANSICIÓN QUE HE HECHO. ES COMO ASUMIR UN GRAN CASO, AUNQUE CON MUCHAS MÁS EXPOSICIONES

Islandia resultó muy afectada por la crisis. Sin embargo, la nación ha respondido con lo que, para muchos, es un desafío digno de admiración.

La realidad es que el sistema bancario islandés había crecido desmesuradamente, y el país no podía ocuparse de su deuda bancaria; así que, a finales del 2008, cuando todo se venía abajo, tuvimos que tomar medidas drásticas. Las autoridades han manejado la situación con bastante acierto. Obtuvimos unos préstamos de emergencia del FMI (Fondo Monetario Internacional) y de unos países vecinos para ayudarnos a pasar la tormenta, y no nos ha ido mal. No fue Islandia la que incumplió, sino los bancos. El país se negó a hacerse responsable de todos esos impagos. El Gobierno aseguró que cubriría algunas deudas, pero no todas, porque si no, tanto el Gobierno como nuestra moneda, la corona islandesa, no lo hubieran podido pagar. Y mucha gente que había ingresado dinero en los bancos islandeses, con la esperanza de una alta rentabilidad, lo perdió todo.

Dada la situación actual, ¿es positivo que Islandia no esté en el euro?

Sí. Tras el *crack*, estar fuera del euro nos ha ayudado y, aunque ha significado un empeoramiento de las condiciones de vida, el paro no ha subido tanto como en otros países europeos. Esto se logró mediante la devaluación de la corona islandesa, lo que significa que los salarios han bajado con respecto a las monedas extranjeras. Sería beneficioso tener una más fuerte, porque es difícil tener una moneda con fluctuaciones pequeñas cuando tu población es de poco más de 300.000 personas. Aunque, para que nuestra moneda fuera el euro, sería necesario adherirnos a la UE. De hecho, el Gobierno islandés tiene una solicitud pendiente para sumarse a ella, pero nadie cree que sea real, en parte, porque solo uno de los dos partidos de la coalición apoya la idea.

¿Qué ganaría Islandia si se adhiriera a la UE?

Creo que queda muy claro lo que ganaríamos. Una moneda más fuerte supondría más estabilidad, pero podría perjudicar a la industria pesquera que es, todavía hoy, uno de los pilares de la economía islandesa. En mi opinión, no nos interesa adherirnos, sobre todo en este momento, con los problemas que tiene la UE. A la mayoría de la gente le

gustaría tener el euro, pero también existe un importante colectivo que se opone. Por ello, se está considerando la posibilidad de adoptar una moneda distinta, como el dólar estadounidense o canadiense, o la corona noruega.

¿Cuáles han sido los hitos más importantes de su carrera?

El mayor logro tuvo lugar cuando estaba trabajando en Islandia y me pregunté si debía adentrarme más en el mundo del marketing. Mi mujer leyó un artículo sobre el IESE y le pareció interesante, ello acabó de influir en que me decidiera a entregar mi solicitud. Me aceptaron también en INSEAD y en IMD, pero al final me escogí el IESE. Y, tras el MBA, me contrató Philips, en Bélgica, donde trabajé durante tres años, y después cuatro años más con la misma empresa en Estados Unidos.

Y, entonces, en el 2012 volvió para estudiar un AMP. ¿Por qué?

Me gradué en el año 1997 y, desde entonces, no había hecho ningún curso importante. Necesitaba actualizar mis conocimientos en materias claves para los negocios, además de renovar los lazos con mi antigua escuela y con sus profesores. El IESE te ofrece una perspectiva más amplia y te ayuda a entender una gran variedad de industrias. Eso facilita el tipo de transición que he hecho. Es como asumir un gran caso, aunque con muchas más exposiciones.

Tengo muy buenos recuerdos de cuando estudié el MBA. Además, **Idunn Jónsdóttir**, directora de International Open Programs, puede llegar a ser muy convincente, así que cuando entré en su despacho para informarme sobre los posibles programas, salí con los casos del AMP bajo el brazo.

¿Cuáles considera que son las cualidades que debe tener un buen líder?

Tiene que saber hacia dónde van las cosas, y hacia dónde deberían ir. Lo puedes llamar misión, visión o estrategia, pero, en el fondo, lo que tiene que saber es hacia dónde se dirige. También debe asegurarse de contar con la gente apropiada, de que se forme un buen equipo y de que tengan las herramientas adecuadas. Y, por último, ha de dejarlos trabajar. Si todo lo demás está en su lugar, no debe microgestionarlos ni molestarlos en su trabajo.