

Kristoff Puelinckx (MBA '96)

“Siempre se puede hacer más con menos”

Kristoff Puelinckx es cofundador y socio de Delta Partners, una firma de consultoría e inversión del sector digital y de las telecomunicaciones, y fundador y CEO de Tennium. **Puelinckx** empezó a labrarse una trayectoria global mientras cursaba el MBA en el IESE. Desde entonces, ha trabajado en más de treinta países.



Cómo acaba un ingeniero petroquímico belga viviendo en Barcelona mientras desarrolla una trayectoria internacional en las áreas de estrategia corporativa, fusiones y adquisiciones, cartera de valores y dirección financiera? La historia, cuenta **Kristoff Puelinckx**, empieza en el IESE: “Me abrió las puertas al mundo. Tenía oportunidades profesionales en Bélgica, pero, al final, uno se siente encerrado en una profesión, región, tipo de sector o negocio. El IESE me permitió salir a explorar, además de aprender y entender cómo funcionan las empresas en todo el planeta”.

Esa experiencia en el IESE le sirvió también como trampolín para iniciar su trayectoria en el sector de la consultoría.



Tras trabajar con Ernst & Young en Nueva York y Londres, **Puelinckx** fue nombrado socio en Oliver Wyman (antes, Diamond Cluster) en Londres y Dubái.

En el 2006, cofundó Delta Partners, una empresa de consultoría que sirve a clientes de Oriente Medio, África, Europa del Este y Asia. La firma emplea a más de 250 personas en más de 50 países y gestiona varios fondos de capital privado y capital riesgo en el área digital y de las telecomunicaciones. Por otro lado, una de sus iniciativas más recientes es el lanzamiento de Tennium, una plataforma global de tenis que tiene por objetivo convertirse en “uno de los tres grandes actores en el ámbito del tenis” y contribuir al desarrollo de este deporte.

¿Cuál fue el mayor reto al que se enfrentó al fundar Delta Partners?

Tal vez sea un tópico, pero, al final, el mayor reto siempre es formar un buen equipo. Al abrir tu propia empresa es cuando, realmente, te das cuenta de su importancia. Todo es más fácil si trabajas con un buen equipo.

Para reclutar a las personas más indicadas, ¿hay que tener una red previa o se ha de desarrollar un sistema propio?

Es una mezcla de ambos. Necesitas disponer de una red, pero también ser paciente y muy estricto con respecto a la contratación. Cuando creces y quieres hacer cosas, no es fácil tomar la decisión de decir que no a un candidato.



Incluso cuando todavía éramos una empresa muy pequeña, nos propusimos reclutar globalmente. Acudimos a firmas de selección internacionales y a las cinco o seis mejores escuelas de dirección del mundo. Fue una inversión de dinero considerable, pero, más que eso, fue una inversión de tiempo. Cuando empiezas, es todo un reto, porque debes despegar rápido. Compites en el mercado laboral con grandes empresas, aunque, como firma pequeña, atraes perfiles más emprendedores, que es lo que necesitas.

¿Qué incorporó a Delta Partners de su experiencia laboral en grandes empresas de consultoría y qué intentó hacer de forma diferente a ellas?

La búsqueda de la máxima calidad. El foco en la profesionalidad a ultranza. El mejor servicio. Un esfuerzo y una ética del trabajo sin fisuras. Eso es lo que me llevó y eso es lo que aprendí. Lo que hice de forma diferente es tratar de ser mucho más flexible y orientado a resultados, ya que, en las grandes organizaciones, no siempre ves una relación directa de causa-efecto entre tu trabajo y lo que ocurre con tus clientes y tu empresa.

Ha trabajado en decenas de países. ¿Cuáles son las cualidades y aptitudes más importantes de los directivos de equipos internacionales?

Creo que los directivos internacionales de más éxito son quienes logran captar mejor las pequeñas sensibilidades culturales.

Todos sabemos de pérdidas y ganancias, de incentivos económicos, de las claves de los distintos modelos de negocio y de teorías de gestión. Ese conocimiento es hoy universal. Lo que sigue siendo diferente es cómo abordamos y resolvemos localmente los problemas, y cómo nos comunicamos.

Una gran parte de mi trabajo en el extranjero consiste en reunir a gente de orígenes diferentes y, bastante a menudo, en hacer de traductor. No es una traducción lingüística, sino cultural. Se trata de ayudarlos a entenderse entre sí para que puedan trabajar juntos. En mi opinión, una vez que puedes conseguir eso, te vuelves tremendamente eficaz.

En Delta Partners, tenemos más de 16 nacionalidades en un equipo de más de 250 personas. Esa enorme diversidad cultural es enriquecedora, pero, también, un reto porque, en ocasiones, parece que estás dirigiendo Naciones Unidas. Surge entonces un proceso de autoselección; quien disfruta de un entorno así acaba progresando. Sin embargo, a otros les resulta duro y, si están habituados a una zona de confort monocultural, pueden acabar marchándose.

Basándose en su experiencia, ¿qué lecciones pueden aprender los mercados maduros de los emergentes?

Que siempre se puede hacer más con menos. Cuando viajas a ciertos países africanos, asiáticos o a algunas partes de Latinoamérica o Europa del Este, ves que hay un menor acceso a los recursos financieros, tal vez, hasta menos conocimientos, educación o equipos, y, aun así, la gente

encuentra la manera de crear empresas, ofrecer servicios o desarrollar nuevos productos.

En los mercados más maduros estamos algo malacostumbrados. Incluso en tiempos de crisis, tenemos equipos, capital para invertir y otros recursos de los que tirar. Si nos pidieran que trabajáramos con la mitad, muchos dirían que es imposible, simplemente, porque sabemos que disponemos de esos recursos. Pero, en otros lugares, no tienen ni siquiera la mitad, apenas el 5%, y, sin embargo, siguen adelante, porque quieren y porque tienen que hacerlo. Para mí, es una gran lección.

¿Cómo gestiona el proceso de innovación en su empresa?

La alta dirección se encarga de ello. Tienes que asegurarte de que tu actividad principal está bien gestionada y sigue creciendo, pero también debes fomentar el espíritu emprendedor. Es decir, debes intentar lanzar al mercado nuevas iniciativas e ideas, apoyar los conceptos que tienen futuro y, al mismo tiempo, ser lo suficientemente disciplinado como para abandonar aquellos que no funcionan. No tiene por qué ser un proceso muy estructurado, pero así es como lo hemos gestionado siempre, caso a caso.

Evidentemente, una firma de inversión necesita más tiempo para captar dinero, invertirlo y obtener rentabilidad que una empresa de consultoría. Desarrollas una nueva oferta de servicio en un área vertical o profesional y, al cabo de seis meses, ya sabes si te lleva a algún sitio o no.

¿Está cambiando el papel del consultor?

Antes, un consultor solía ser un asesor que compartía experiencias, aportaba profundidad analítica a determinados problemas y recomendaba ideas o soluciones a los ejecutivos. Esto sigue siendo una parte importante de su función, pero, para conseguir resultados, ahora deben integrarse más estrechamente en la empresa con la que colaboran y formar juntos un verdadero equipo.

Cursó el MBA de 1994 a 1996, ¿cómo marcó esa experiencia su trayectoria tras graduarse y en qué aspectos sigue influyendo en usted?

El IESE es una ventana al mundo. Su educación para directivos ofrece una verdadera perspectiva global.

Cuando pasas mucho tiempo –no lo que dura una reunión, un taller o una conferencia, sino un año y medio– con personas de cincuenta nacionalidades, empiezas a entender de verdad que todos vemos y pensamos el mundo de manera diferente, pero que, a su vez, compartimos los mismos intereses y valores. Comprender esto es el primer paso para poder trabajar con ellos.

Otro aspecto muy valioso para mí, sobre todo porque soy un ingeniero con una educación muy técnica, fue desarrollar una inteligencia emocional respecto a cómo interactuar con otras personas y cómo tomar decisiones. Esa es, sin duda, una de las fortalezas del IESE, pues otros MBA suelen ser más técnicos y no se centran tanto en el lado humano.

¿Qué consejo le daría a un recién graduado del MBA del IESE?

A mis hijos siempre les digo que la gente debería hacer más y calcular menos. Lo ves mucho tanto a nivel personal como en entornos profesionales o en el entrenamiento deportivo: “Si le pongo tal cantidad de esfuerzo, espero tanto a cambio”. Me parece que, con ese enfoque, no se alcanza nunca la excelencia. Se logra, como mucho, un resultado razonable.

Pero si lo que de verdad quieres es crear una empresa, hacerla crecer y ser líder del mercado, te guías por tus objetivos y haces lo que debes sin calcular el esfuerzo que cuesta.

No hay que preguntarse si realmente va a cambiar algo si paso dos horas extra con el equipo o analizando este asunto, o si hago esa llamada extra a tal cliente o envío un *e-mail* más. La respuesta siempre va a ser “no”, porque las actividades que haces en un día no cambian nada por sí solas. Pero si las haces todas, sin calcular, porque es lo que hay que hacer y ya está, entonces es cuando las cosas empiezan a funcionar. Lo he comprobado una y otra vez a lo largo de mi trayectoria.

También he visto que las personas que progresan y ascienden más rápido, así como las que levantan empresas de éxito, son aquellas que no se pasan todo el día calculando. Tienes un MBA y el conocimiento, así que sal ahí fuera y ponte a ello.

 **LOS DIRECTIVOS INTERNACIONALES
DE MÁS ÉXITO SON QUIENES
LOGRAN CAPTAR MEJOR LAS PEQUEÑAS
SENSIBILIDADES CULTURALES**