

interiores

GESTIÓN, BUEN GOBIERNO, TENDENCIAS Y GENTE

ENTREVISTA | CARLO UMBERTO BONOMI, SOCIO DIRECTOR DE INVESTINDUSTRIAL

"La visión fría y calculadora del capital riesgo es buena para la economía"

El ex presidente de Picking Pack quiere consolidar a Investindustrial como la mayor firma de 'private equity' del sur de Europa, tras captar 1.000 millones para inversiones. Además, defiende la capacidad de este sector para generar riqueza, también entre los más pobres.

ENRIQUE CALATRAVA. Madrid

Carlo Umberto Bonomi (Milán, 1966) forma parte de una de las familias empresariales más conocidas del norte de Italia. En España, el actual socio director de Investindustrial, holding de capital riesgo que canaliza las inversiones de su familia y de terceros en España, Portugal e Italia, saltó a la fama en 1995 como primer ejecutivo de Picking Pack, hoy Service Point, una experiencia de la que dice haber aprendido mucho.

En aquel entonces, se puso como reto construir el líder mundial de la reprografía y el material de oficina, con una agitada aventura de expansión en Internet de por medio. Ahora en Investindustrial, lo que quiere es consolidar, junto con su hermano Andrea en Italia -actual presidente-, la firma de capital riesgo más potente del sur de Europa. "España, Portugal e Italia son países muy sinérgicos -defiende-, juntos pueden ser la mayor potencia económica de Europa".

Pese a sus 41 años, Carlo Bonomi, vitalista y vehemente en sus afirmaciones y visiones de lo que está por venir en el planeta empresarial, sigue teniendo un aspecto juvenil, aunque ha cambiado sus vaqueros y camisa de los años puntocom por el rigor de la vestimenta de ejecutivo.

Hito

Su último hito como gestor de capital riesgo ha sido el cierre del mayor fondo destinado a la toma de participaciones en empresas del sur de Europa, dotado con 1.000 millones de euros y que ha sido captado entre instituciones como la Universidad de Princeton o el gigante asegurador francés AXA, entre otros muchos.

"Es un orgullo que muchos



Carlo Umberto Bonomi es un enamorado de Napoleón Bonaparte "en cuanto genio innovador". / JMCadenas

"Cada transacción empresarial tiene su propio documento de identificación; no existen dos iguales"

inversores de anteriores fondos nuestros hayan repetido en éste", sostiene para, a continuación, decir: "Por cierto, esta mañana (por el 19 de febrero), acabamos de formular una opa sobre el fabricante de motos Ducati en Italia". Comentario que da idea del nivel de actividad de este ejecutivo italiano, casado con una española y que reparte su tiempo entre Barcelona (donde están las oficinas centrales

de Investindustrial en España), Madrid, Londres, Milán y Lisboa, entre otras ciudades. Para Bonomi, cada transacción empresarial "tiene su propio DNI; no hay dos iguales", sostiene. El año pasado, la firma, que, entre otras compañías, participa en España en el grupo de tratamientos capilares Svenson y en el fabricante de contenedores para recogida de residuos Contetur, compró la mayoría del

capital de la compañía de antivirus informáticos Panda, junto a Gala Capital, otro fondo. Para él, este es "un ejemplo del nivel de transacciones de entre 20 y 100 millones de euros de equity (capital) que buscamos".

Otras dos operaciones destacadas en la Península Ibérica fueron la compra por unos 155 millones de euros de la compañía italiana Elilario por su participada Inaer, a la que ha convertido en el operador líder europeo de helicópteros, con una flota de 160 aeronaves; así como la venta de una participación del 5% en el Grupo Recoletos, antigua empresa editora de EXPANSIÓN y Marca, entre otras cabeceras, y hoy parte del grupo Unidad Editorial.

Hace unos meses, Bonomi selló otra operación muy parecida a esta última con la toma de un porcentaje similar en el grupo de certificación Applus+, adquirido por el fondo americano Carlyle.

Aportaciones

A su juicio, dos aportaciones clave de su firma a cualquier empresario son "el enfoque industrial para descubrir líderes en su segmento con potencial y la capacidad de financiar su desarrollo internacional. Trabajamos con criterios de máxima eficiencia financiera, pero con la flexibilidad de una empresa familiar", sostiene.

Sólo diez o doce empresas serán las elegidas para invertir en el nuevo fondo de 1.000 millones, según Bonomi, que no pretende invertir en más "porque realmente nos queremos ocupar en profundidad de ellas", sostiene.

Para el responsable de Investindustrial, la crisis de cré-

"España, Portugal e Italia pueden ser juntos la mayor economía de Europa"

(Pasa a la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

dito actual, que lastra los mercados financieros y ha restado deuda a estas firmas para financiar sus inversiones, es más "una oportunidad que un riesgo". "Afecta más a las sociedades inversoras que acometen operaciones de mayor tamaño. Pero, para el mercado, puede ser incluso un ajuste sano", dice. Confiesa que para fijarse en una compañía, más que mirar al sector, "miramos que tenga potencial y genere un flujo de caja constante".

En su opinión, y pese a las opiniones en contra, "la visión fría y calculadora de la empresa que tiene el *private equity* es buena para la economía. Es el estadio anterior ideal de una buena y sana salida a bolsa", añade. Y pone el ejemplo de Ducati: "Es el Ferrari de la moto y una gran marca que iba bastante mal y que se reestructuró a tiempo con éxito". "Había una falta de ajuste de producción industrial que se resolvió eliminando ineficiencias y externalizando producción", añade. "Ahora, puede mejorar aún más fuera de la bolsa", dice en referencia a esta marca, que el año pasado ganó el Campeonato del Mundo de Moto GP con el piloto australiano Casey Stoner.

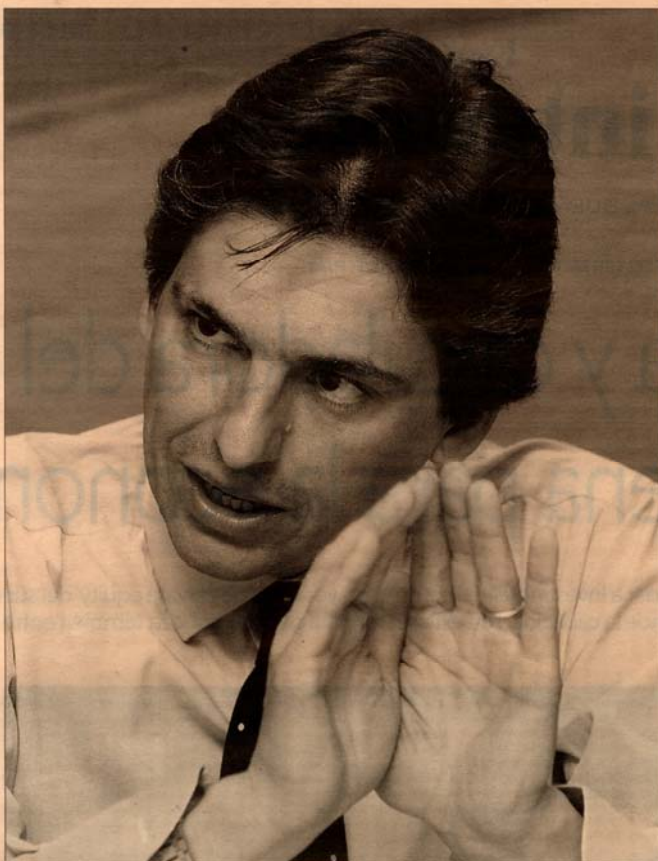
A su juicio, las empresas medianas del sur de Europa deben aprovechar "la enorme liquidez del capital riesgo", que ha recaudado más de 400.000 millones de euros en Europa y Estados Unidos en los últimos dos años, según datos de la consultora Private Equity Intelligence.

"Su filosofía permite una planificación a medio plazo muy útil para las compañías", dice. Según considera, "la gran asignatura pendiente del sur de Europa es que los gestores de las empresas se convenceran de que pueden comprarle la empresa a sus jefes con apoyo de un fondo".

Bonomi, gran apasionado de la figura de Napoleón Bonaparte "en cuanto genio creador y emprendedor", tiene como una de sus grandes preocupaciones vitales el hacer extensible a la filantropía la eficiencia empresarial que aplica en sus inversiones.

Filantropía

Con este objetivo, participa, a través de la fundación Invest for Children, en la European Venture Philanthropy Association (EVPA), asociación sin



El ejecutivo italiano se muestra partidario de aplicar criterios de eficiencia empresarial a la filantropía. / JMCadenas

De las finanzas a la acción social

Carlo Umberto Bonomi llegó a la firma de capital riesgo Investindustrial en 1995 y trabajó paralelamente en varias compañías participadas por la sociedad de capital riesgo. Antes de entrar en la sociedad, ocupó diversos cargos como ejecutivo de Brown Brothers Harriman en Nueva York y Londres. Bonomi, que ha sido presidente y consejero delegado del grupo de repografía Picking Pack, hoy Service Point, es licenciado en Administración de Empresas por el Colegio Americano de Londres y habla inglés, francés, italiano y español. Actualmente es miembro del consejo de administración del fabricante italiano de motos Ducati; del grupo de joyería Strolli Oro, del operador de helicópteros Inaer; de la cadena de tratamientos capilares Svenson; y de otras compañías españolas como el fabricante de contenedores Contenur y del productor de antivirus informáticos Panda Security. En su faceta filantrópica, es fundador y presidente de la fundación Invest for Children, patrono del Project Aura y patrono de la European Venture Philanthropy Association (EVPA), organización sin ánimo de lucro destinada a fomentar iniciativas de progreso social desde el seno de las firmas de capital riesgo. Sobre filantropía, Bonomi sostiene: "Somos la primera generación que tiene la posibilidad de cambiar las cosas. Es nuestra obligación hacer algo".

ánimo de lucro encaminada a promover iniciativas con finalidad social con dinero procedente de la actividad del capital riesgo, un sector que ha cosechado en los últimos años rentabilidades anuales superiores al 15% de media.

Bonomi, que destina un

día a la semana a las tareas relacionadas con EVPA, ha despertado más de una ampolla entre sus colegas con la propuesta de destinar un 1% de las plusvalías logradas por estas sociedades a fines sociales, "algo que hemos convertido en estatutario en nuestro

último fondo", asegura. En su caso, a la integración de jóvenes con problemas de discapacidad. Bonomi dice que sigue el ejemplo de figuras empresariales que han decidido donar su riqueza con criterios empresariales, como Bill y Melinda Gates o Warren Buffet.

"Es mejor enseñar a pescar que dar peces, pero es mucho mejor aún mostrar, a los que no las conocen, las técnicas para que puedan vender esos peces", dice.

El directivo italiano, que recientemente fue nombrado *Cavaliere de la Repubblica* por su labor de fomento de los vínculos empresariales entre España e Italia en un acto celebrado en la Embajada italiana en Madrid, sostiene que la educación "es la base de la paz". A su juicio, los viajes y la globalización han permitido un intercambio cultural que ayuda a conocer y comprender al otro y suprime el uso de la violencia.

Entre sus aficiones, destacan su familia, la lectura y el deporte.

Doble faceta

"Es mejor enseñar a pescar que dar un pez; pero es aún mejor enseñar a vender ese pez"

"Somos la primera generación que tiene la posibilidad de cambiar las cosas. Es nuestra obligación"

"La educación es la base de la paz; cuando se conocen otras culturas, se acaba con la violencia"

Cada vez más gente cree que el teléfono es una herramienta obsoleta.

FT

FINANCIAL TIMES

Acabemos con el trauma telefónico

Escribe Lucy Kellaway

Marqué un número de Londres y el teléfono sonó en la lejana Singapur. "Ha contactado con Bloomberg, el servicio de atención al cliente, innovación y creatividad", decía el mensaje. "Por favor, no se retire. Escuche uno de nuestros siete canales de televisión mientras le pasamos con un genio del servicio". Después de unos cuantos tonos de llamada, el genio responde. "Bloomberg. Habla con Mark. ¿En qué puedo ayudarle?"

"Hola, Mark", respondí. "¿Te importa que te pregunte cómo te sienta que te llamen un genio del servicio?" Tras una pausa, se oyó un: "¿Cómo dice?". Le expliqué lo de la grabación. "Me está preguntando a mí", añadió. Le confirmé que sí, a lo que respondió: "Supongo que no me afecta en absoluto", aunque, tras otra breve pausa, me explicó su teoría: "Nuestro trabajo consiste en atender las dudas de los clientes lo mejor que podemos".

En mi opinión, Mark sí es un genio. Ha llegado a una conclusión que la mayor parte de los encargados de centros de atención al cliente, incluidos sus superiores, parecen haber olvidado. A pesar del contenido registrado en la grabación, Bloomberg no se ha percatado de que la finalidad de contratar personal de atención al cliente es que éste encuentre una respuesta satisfactoria a su llamada. Por increíble que parezca, les cuesta trabajo llegar a esta deducción.

La semana pasada vi un documental de Channel 4 sobre centros de atención telefónica. Una verdadera batalla campal en la que clientes frustrados la emprendían a gritos contra jóvenes que, por un mísero salario, son casi incapaces de mantener un tono de conversación moderado. "British Telecom es una p*** mierda!" gritaba un cliente. "Pago mis p*** facturas, así que arreglen la p*** línea!", "Le entiendo, señor", responde un joven con voz desvaída.

Las empresas siguen cometiendo los mismos errores básicos: no contratan a suficientes empleados y los que atienden las llamadas recurren a un guiño estúpido que leen en un inglés difícil de entender, limitándose a repetir a los clientes: "Su llamada es importante para nosotros".

Tiene que haber y, de hecho, hay una solución. En el documental, aparece el centro de llamadas de First Direct, conocido por su buen funcionamiento, en el que los empleados se divierten lanzándose pelotas de goma mientras atienden a las personas con palabras amables. Cuando los clientes dan tres cifras o letras de su clave, ellos responden: "Eso está muy bien".

Como buena cliente que soy de First Direct, puedo confirmar que siempre me han atendido con rapidez y una buena dosis de amabilidad, aunque he dado con una solución todavía mejor al problema de los centros de llamadas: desviarlas a Internet. Según el documental, pasamos una media de un día al año hablando con estos centros: una auténtica pérdida de tiempo. Todo lo que hacen los empleados es introducir los datos en ordenadores, cuando lo lógico sería meterlos nosotros sin necesidad de intermediarios. Eso evitaría que nos pusieran en espera y tener que escuchar frases tan irritantes como: "Escuche atentamente todas las opciones antes de seleccionar una".

Y, lo mejor de todo, se ahorra uno la estresante experiencia de hablar con un operador, por muy amable que éste sea. Las pocas ocasiones en las que los centros de llamadas merecen la pena es cuando se necesita un asesoramiento especializado. De lo contrario, el teléfono tiene cada vez menos sentido, tanto para la atención al cliente como para otros fines empresariales.

El correo electrónico es rápido, sencillo y tiene la ventaja de ser impersonal. Aunque se ha ganado la fama de ser una forma de distracción en el trabajo, estas interrupciones no son nada comparado con el ruido y las molestias que provoca el teléfono. Últimamente, he optado por la modalidad de silencio en las llamadas entrantes, quizás porque se me da mal responder a la gente que me llama. Aun así, no me lo tomo como un fallo personal. Como yo, hay cada vez más gente que opina que el teléfono se está convirtiendo en una herramienta de trabajo obsoleta. Últimamente, casi nunca encuentro mensajes esperándome por las mañanas, algo que, como dirían en First Direct, está muy bien.