

# El talento de la inversión

## Retribuciones en Banca de Inversión y Private Equity

Número 2 • Junio 2011

# Executive Viewpoint

Claves para la gestión del talento



### **Cuestión de principios**

La importancia de la ética en el  
perfil profesional



**Maite Ballester**

CEO de 3i

**Hoy** la ética empresarial está en boca de todos. Pero lo importante es que esté “en manos de todos”, es decir, que cada vez más líderes —altos y medios ejecutivos— pongan en la práctica criterios éticos para conducir adelante a sus organizaciones. La experiencia demuestra que así se logra que los equipos saquen lo mejor de sí mismos, y eso se nota de forma positiva en los resultados. De ahí que se haya convertido en un factor de peso a la hora de escoger el mejor talento.

En este número de *Executive Viewpoint* abordamos este interesante tema, cuyas pautas siguen los profesionales con los que tenemos el placer de contar en esta ocasión, y a quienes agradecemos que hayan compartido con nosotros la sabiduría y la experiencia acumuladas a lo largo de su vida profesional.

Como también os agradecemos a todos los lectores la buena acogida con que fue recibido el primer número de la revista. Estamos seguros de que, juntos, seguiremos contando el éxito de nuestros respectivos negocios.



Ignacio Bao  
Chairman of the Board de Signium International

Sumario



**3**

ACTUALIDAD

Signium International organiza en Milán el “International Research Meeting”

**4**

ENTREVISTA

Sergio Rivas  
Partner de Signium International Iberia

**6**

TENDENCIAS

Cuestión de principios

**8**

EL INVITADO

Maite Ballester  
CEO de 3i

**10**

NUESTROS SERVICIOS

Las matemáticas del talento

**12**

LA VOZ DEL CLIENTE

María José Aguiló  
Socia Responsable de KPMG Abogados

**14**

EN CIFRAS

El talento de la inversión

**18**

WORLDWIDE

Un oasis en el desierto

**19**

EL DESVÁN

## Nuevos socios en Signium International Iberia

Signium International Iberia ha integrado en los últimos meses a dos socios nuevos; Santiago Acaso como responsable para la práctica de TICE (Tecnología, Informática, Comunicaciones y Entretenimiento), y Sergio Rivas, para liderar la práctica de Consumo, Franquicia y Distribución.

Desde estas nuevas posiciones basadas en Madrid, Santiago y Sergio están trabajando a pleno rendimiento en el desarrollo de negocio y en la supervisión de ejecución de proyectos de la firma en sus respectivas prácticas para poder ofrecer un servicio de mejor nivel a empresas del mercado ibérico con vocación internacional y que apuestan por una posición de liderazgo a través del reclutamiento y la retención del mejor talento ejecutivo.

Ambos profesionales cuentan con décadas de experiencia en sus respectivos campos, en los que han ocupado puestos de primer ejecutivo de compañías nacionales e internacionales, y son miembros muy activos de la esfera económica y académica española.

## Germán Alcayde, Diputado en la Asamblea de Madrid

Germán Alcayde, hasta ahora Associate Principal de Signium International, y Diputado en la Asamblea de Madrid en las recientes elecciones autonómicas, ha sido nombrado Coordinador de Municipios en la Dirección del Grupo Parlamentario Popular. Por este motivo, Alcayde (Valencia, 1980) deja su función y posición en Signium International Iberia, que le agradece mucho su labor y le desea lo mejor en esta nueva etapa profesional.

## Nuevos fichajes de Signium International en Milán

Signium International sigue creciendo en Milán con la incorporación de dos profesionales, Federico Albarello, como Associate Principal, e Isabella Kuster, como Associate.

Federico ha trabajado, entre otros, en Robert Half Finance & Accounting como Division Manager y en Gofluent como Key Account Manager. Por su parte, Isabella se incorporó a Signium International tras ser Consultora en Quanta Spa donde ha realizado proyectos de investigación, reclutamiento, selección y posicionamiento de mandos intermedios, y participado en estrategias comerciales.

## Signium International organiza en Milán el “International Research Meeting”

Milán acogerá en octubre el “International Research Meeting”, un encuentro que reúne bianualmente a todas las filiales de Signium International para poner en común las mejores prácticas y conocer el funcionamiento en los distintos países.

“El objetivo es fomentar la colaboración y el networking en la ejecución de proyectos”, afirman desde Signium International Iberia, responsable de los preparativos del evento. Durante la reunión no faltarán las conmemoraciones del 60 aniversario de la firma, hoy presente en las principales ciudades de 26 países.



Sergio Rivas

Partner de Signium International Iberia



## “Signium está posicionada para convertirse en la firma número uno de *headhunting* en el sector del *retail* en un plazo de tres años”

Profesa pasión por el *retail* y la franquicia, en la que él mismo cuenta que ha sido “cocinero antes que fraile”. Sergio Rivas (Sevilla, 1966) es el reciente fichaje del equipo de Signium International Iberia, al que aporta un profundo conocimiento del sector del *retail* y consumo. Un mercado en el que, como reconoce Rivas derrochando buen humor durante toda la entrevista, hay que estar hecho de una pasta especial.

### Es el ejecutivo español más premiado del sector de la franquicia. ¿Cuál es el secreto?

El concepto me enamoró la primera vez que lo conocí. A principios de los años 90 era adjunto al director de una compañía de alimentación y me asignaron un nuevo proyecto de franquicia. Salí corriendo a una librería especializada y pasé el fin de semana empapándome. No podía entender cómo nadie me había hablado antes de esta fórmula de distribución comercial que tenía todos los ingredientes para ser la más exitosa en España en los próximos años. Decidí convertirme en el mejor ejecutivo de la franquicia en este país. A partir de ahí vino todo mi desarrollo profesional.

### ¿Qué aprendió durante el proceso?

Tuve la oportunidad de viajar mucho y de conocer a muchos especialistas internacionales. Siempre he tenido presente el consejo que me dio uno de ellos; para que la franquicia funcione tienen que darse dos requisitos: “Para que un franquiciado mantenga el rótulo de tu marca en la puerta de su establecimiento, tiene que ganar dinero”, y “la verdadera franquicia consiste en ganar a través de los franquiciados, no a su costa”.

Ha ocupado altos cargos en compañías como Burger King, donde llegó a ocupar el cargo de Director General para España y Sur de Europa, Grupo Retail

### & Expansión y Agel, tras fundar y dirigir Imaginarium Portugal y ser su Director de Expansión y Franquicias a nivel mundial. ¿Disfruta como un niño con su trabajo en Signium International Ibérica?

Me lo paso fenomenal, porque antes conocía algunas empresas en profundidad y ahora tengo la posibilidad de conocer muchas más. Puedo estar muy satisfecho en muchas más ocasiones porque estoy ayudando a otras compañías a ser ganadoras.

### Se ha sumado recientemente al equipo de Signium y, por tanto, al sector del *headhunting*. ¿Cuáles son sus funciones?

En primer lugar, ayudar a nuestros clientes a crear equipos ganadores. Mi

labor es conocer muy bien el mercado, a los clientes y su cultura corporativa, para identificar el talento y la tipología de ejecutivo que va a encajar mejor en cada proyecto.

De cara a aquellas compañías de *retail* y consumo que no forman parte de nuestra cartera, darles a conocer que Signium es mucho más que una firma de selección de directivos, somos profundos conocedores de los mercados en los cuales operamos.

**¿Qué proyectos hay en estos momentos sobre su mesa de trabajo, además de los tradicionales procesos de búsqueda de directivos?**

Estamos poniendo en marcha el primer estudio salarial de la franquicia en España e identificando para algunos clientes de capital riesgo compañías de *retail* y consumo que puedan ser objeto de adquisiciones al encajar perfectamente en su estrategia de portfolio.

---

**“LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR DEL RETAIL Y EL CONSUMO DEBEN TENER CARÁCTER DE TENDEROS Y VIVIR LOS PUNTOS DE VENTA: AHÍ ES DONDE ESTÁN NUESTROS CLIENTES Y NUESTRA INFORMACIÓN MÁS VALIOSA”**

---



**¿Cómo describiría el sector actual del retail, las franquicias y la venta directa en España?**

Está en un momento de calma y le esperan buenos tiempos en el futuro. Se han vivido años durísimos, la crisis del consumo ha provocado caídas en las ventas de dos dígitos. Las compañías han tenido que aprender a ser rentables con un porcentaje mucho menor de ventas, optimizando los costes de producción, las plantillas y reduciendo los alquileres. Se han salvado las que han sabido adecuar sus modelos de negocio a las nuevas condiciones, que además no van a cambiar en un futuro próximo y las que han sabido internacionalizarse, diversificando así el riesgo de operar en un solo país.

**¿Están apostando estos sectores por una correcta gestión del talento?**

En España hay auténticas fábricas de talento en *retail*, incluso internacional. Falta retener ese talento, aunque quizás influya que éste es el trabajo más estresante que he conocido; los puntos de venta abren una media de 12 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año y no puedes parar, porque todo te afecta. Un directivo de *retail* se sabe de memoria el calendario de fútbol, los festivos, las previsiones del tiempo...

**¿Qué perfiles de directivos son los más demandados en estos sectores?**

Personas con mucha capacidad de trabajo, mucha agilidad para tomar



decisiones y muy enfocados al cliente. Deben tener carácter de “tenderos”, hay que vivir los puntos de venta. Ahí es donde están nuestros clientes y por tanto nuestra más valiosa información. Cuando era Presidente de Burger King para el Sur de Europa, al menos un día al mes trabajaba en un restaurante, haciendo hamburguesas, atendiendo la caja, limpiando la sala, hablando con los clientes, etc. Era mi día más productivo del mes.

**¿Cuál es el papel de Signium en ese sector?**

Somos la segunda compañía más antigua del mundo, estamos en el *top ten* mundial y tenemos un equipo completo, con un mix entre profesionales con mucha experiencia en posiciones ejecutivas y socios con una larga carrera en *executive search*. La unión produce un efecto multiplicador que hace que Signium esté posicionada para convertirse en la firma número uno de *head-hunting* en el sector del *retail* en España en un plazo de tres años.■



# Cuestión de principios

La importancia de la ética en el perfil profesional



Los casos de fraude financiero han manchado la reputación del sistema. Pero sus protagonistas, los ejecutivos de alto nivel, no están dispuestos a dejarse ganar la partida. En sus perfiles, muchas compañías buscan nuevos modelos de liderazgo que incluyan la ética como uno de sus principios fundamentales.

**Harvard ha** iniciado un proceso de transformación. La acreditada escuela de negocios, reconocida en el todo el mundo, añadirá nuevos cursos obligatorios en su MBA para reforzar la formación en ética y trabajo en equipo. Dicen sus responsables que quieren cortar por lo sano con la voracidad de quienes nos condujeron a la crisis en Wall Street. “El público perdió la confianza en las empresas y algunos de nuestros graduados parecen ser responsables de eso”, ha señalado Nitin Nohria, que fue nombrado decano de la escuela hace menos de un año.

La vergüenza conduce de nuevo a la ética, como ya sucediera en los 70 cuando se fraguó la teoría y la práctica del concepto *Business Ethics*. Entonces, el escándalo político de Watergate, que destapó las múltiples actividades ilegales autorizadas por el entonces presidente estadounidense, Richard Nixon, dio origen a toda una corriente de pensamiento, que tenía sus antecedentes en las cuestiones éticas y morales en economía que habían planteado desde Aristóteles hasta Adam Smith.

#### Simbiosis con la crisis

Las nuevas concepciones de la ética

empresarial ponen el acento en la racionalidad social de la empresa y prestan atención a los recursos humanos, la cultura corporativa, la gestión del talento y la diversidad, etcétera. Estas teorías llegaron al Viejo Continente en los 80 y a España, una década después.

La actual situación económica, y en especial sus raíces, ha vuelto a colocar la ética de los negocios en primer plano, igual que ya sucediera a comienzos de siglo con el escándalo de Enron. “Y ha ocurrido siempre que hemos estado en una situación de crisis”, apunta Adela Cortina, Directora de la Fundación Ét-

nor (ética de los negocios y las organizaciones) y Catedrática de Ética de la Universidad de Valencia, para quien la ética empresarial es ante todo un “saber práctico”, cercano al día a día, que ofrece una serie de orientaciones para guiar la toma de decisiones.

No sólo la crisis sirve para que volvamos la vista hacia la ética empresarial.

En cuanto a la segunda razón para ser directivos éticos, MacDonald apunta al creciente escrutinio público. “Las corporaciones están hoy en día bajo una lente de aumento, cada vez se les pide más que sean transparentes sobre lo que hacen y sobre las decisiones que toman. En este contexto, toda decisión tiene que ser vista como una opción ética”.

Pero si hay un aspecto que todo líder que pretenda tener un perfil ético no deba perder de vista en 2011, ése es la “buena gobernanza”. “Y no me refiero únicamente en las salas de juntas, sino a toda la cadena de mando de la organización —advierte Chris MacDonald—. Es crucial que haya sistemas que aseguren que las decisiones correctas son tomadas por las personas correctas, con la adecuada autoridad y en el momento preciso”. MacDonald reconoce que diseñar esos sistemas de gobierno no es fácil, pero considera que es “éticamente crucial y es el trabajo más importante que tiene un directivo sénior”.

---

### “NO ES POSIBLE GENERAR CONFIANZA, QUE PARECE EL GRAN OBJETIVO HOY EN DÍA, SIN APOSTAR CLARAMENTE POR UN COMPORTAMIENTO ÉTICO”

---



Ésta también puede desempeñar un interesante papel para salir de ella. “Todo el mundo califica la crisis actual como una crisis de confianza. Y no es posible generar confianza, que parece el gran objetivo hoy en día, sin apostar claramente por un comportamiento ético”, advierte Adela Cortina.

#### La rentabilidad de ser ético

¿Por qué la ética se ha convertido en un factor cada vez más importante en el perfil de los altos cargos ejecutivos? Chris MacDonald, elegido una de las 100 personas más influyentes del mundo en este campo, señala a *Executive Viewpoint* que hay dos razones fundamentales para ello. La primera tiene que ver con el liderazgo: “Los altos ejecutivos no son sólo quienes toman decisiones, también son líderes. Los empleados miran hacia ellos porque marcan la pauta, éticamente, en la organización. Si los directivos quieren que sus empleados actúen éticamente —ser leales, trabajar duro, actuar con integridad—, entonces ellos mismos tienen que proceder de ese modo”.

Una afirmación con la que coincide la Directora de la Fundación Étnor: “Un alto ejecutivo ha de ser, sobre todo, un líder capaz de poner en marcha equipos de trabajo, de cohesionar a una empresa en torno a una cultura empresarial. No es posible hacerlo sólo contando con reglamentaciones y normas, es mucho más eficaz establecer una cultura basada en valores. En este sentido, un alto ejecutivo también ha de generar un clima ético en la organización”.





Maite Ballester  
CEO de 3i

## “El capital riesgo es un sector de personas”

Maite Ballester ha conseguido ser la primera mujer que detenta el puesto de CEO en el sector de capital riesgo en España. Tiene un MBA de la Universidad de Columbia en Nueva York y está licenciada en Finanzas y Ciencias Políticas por el Boston College. Pero sin duda lo que ha marcado su vida profesional es tener muy claros sus objetivos y no tener miedo de alcanzarlos.

### **CEO de la firma de capital riesgo 3i, presidenta de ASCRI, miembro del Círculo de Empresarios... ¿cómo distribuye su tiempo?**

Intento organizarme como me es posible, obviamente mi prioridad es 3i, a la que me debo. La segunda actividad que más me ocupa es ASCRI, que acapara un 10% de mi tiempo y en el Círculo de Empresarios acabo de empezar. Compaginarlo todo, y hacerlo bien, es un poco complicado. Pero al final tengo un gran equipo detrás que me ayuda muchísimo.

### **¿Qué le ha aportado su experiencia profesional?**

Como ejecutiva financiera tuve la oportunidad de conocer los procesos

y darme cuenta de que necesitaba un MBA. Después, como consultora, tuve la suerte de aprender numerosas habilidades que he podido aplicar al capital riesgo: análisis de mercados, diseño de estrategias, estructuras organizativas, reducción de costes, técnicas de comunicación... Llegué a 3i tras una decisión totalmente personal, y el mundo del capital riesgo es apasionante. La gran diferencia es que uno puede ver una causa-efecto muy rápida de sus decisiones.

### **Es la máxima responsable de 3i España desde 2007, ¿a qué retos ha tenido que enfrentarse?**

El principal reto fue tratar de conocer qué impacto iba a tener el entorno ma-

croeconómico en nuestras empresas. Los primeros 18 meses fueron muy duros. Nuestro mayor reto era asegurar la financiación, reducir costes, comprobar que los equipos directivos estaban preparados para la nueva situación y en algunos casos acelerar la presencia en el exterior de algunas de nuestras participadas.

### **Es la única consejera delegada en su sector, ¿es un mundo machista?**

No creo que haya un problema de machismo, y no soy la única mujer del sector. Se trata de un sector complicado para el que se precisa experiencia y tener que estar disponible las 24 horas del día y los siete días de la semana. Los horarios de este sistema hacen difíciles

algunas situaciones, y las mujeres tienen que elegir, como en cualquier sector, cómo organizar su vida, pero es posible hacerlo todo. Como mujer yo no he sentido ningún obstáculo diferente, pero sí que he tenido que expresarme más asertivamente cuando se me han planteado posibilidades de progresar.

**Ha dirigido algunas de las operaciones más relevantes del capital riesgo en los últimos años, ¿no le tiembla el pulso ante las inversiones millonarias?**

Nos rodeamos de un gran equipo, tanto interno como externo. Son procesos largos donde todo está estructurado con altos niveles de exigencia, y las tomas de decisiones están muy meditadas y consensuadas. Al final todo tiene un riesgo, y puede haber errores pero se trata de tomar decisiones con una clara definición de los riesgos a los que se enfrenta la empresa. Donde hay más riesgo de error es en los cambios macroeconómicos y en el análisis de los equipos directivos, donde tomar cualquier decisión siempre cuesta más tiempo.

---

**“LO IMPORTANTE SON LAS PERSONAS, LAS QUE TE AYUDAN A GESTIONAR LOS FONDOS Y A TOMAR LAS DECISIONES. EL EQUIPO HUMANO ES LO PRINCIPAL”**

---



**¿Cómo selecciona al equipo humano para estas operaciones?**

En 3i tenemos un equipo estable de doce personas, los socios llevamos entre 12 y 23 años. El resto de profesionales que participan en una operación se suele subcontratar. Como consultores expertos buscamos a las personas con más experiencia en cada sector y respecto a abogados y auditores hace tiempo que confiamos en las mismas empresas. Contamos con un grupo de gente que nos ayuda a escoger los consultores en función de sus conocimientos. Hay ciertas empresas con las que trabajamos habitualmente, pero solemos buscar los mejores perfiles en cada momento.

**¿Cuál es la importancia del talento de las personas en su segmento?**

La gente piensa que el capital riesgo

es un sector de dinero, y no es así, es un sector de personas. Ahora mismo, en una época que dificulta las inversiones, hay aproximadamente más de 200.000 millones de dólares en fondos levantados para ser invertidos a nivel global. Por eso lo importante son las personas, las que te ayudan a gestionar ese dinero y a tomar las decisio-

**¿Cuáles son las características de un profesional del capital riesgo?**

No hay un decálogo, pero yo creo que, en términos generales, tiene que tener o adquirir varias habilidades: capacidad analítica, una visión global de la empresa, una buena capacidad de comunicación y técnicas de negociación. Pero si hay algo fundamental, es la experiencia:



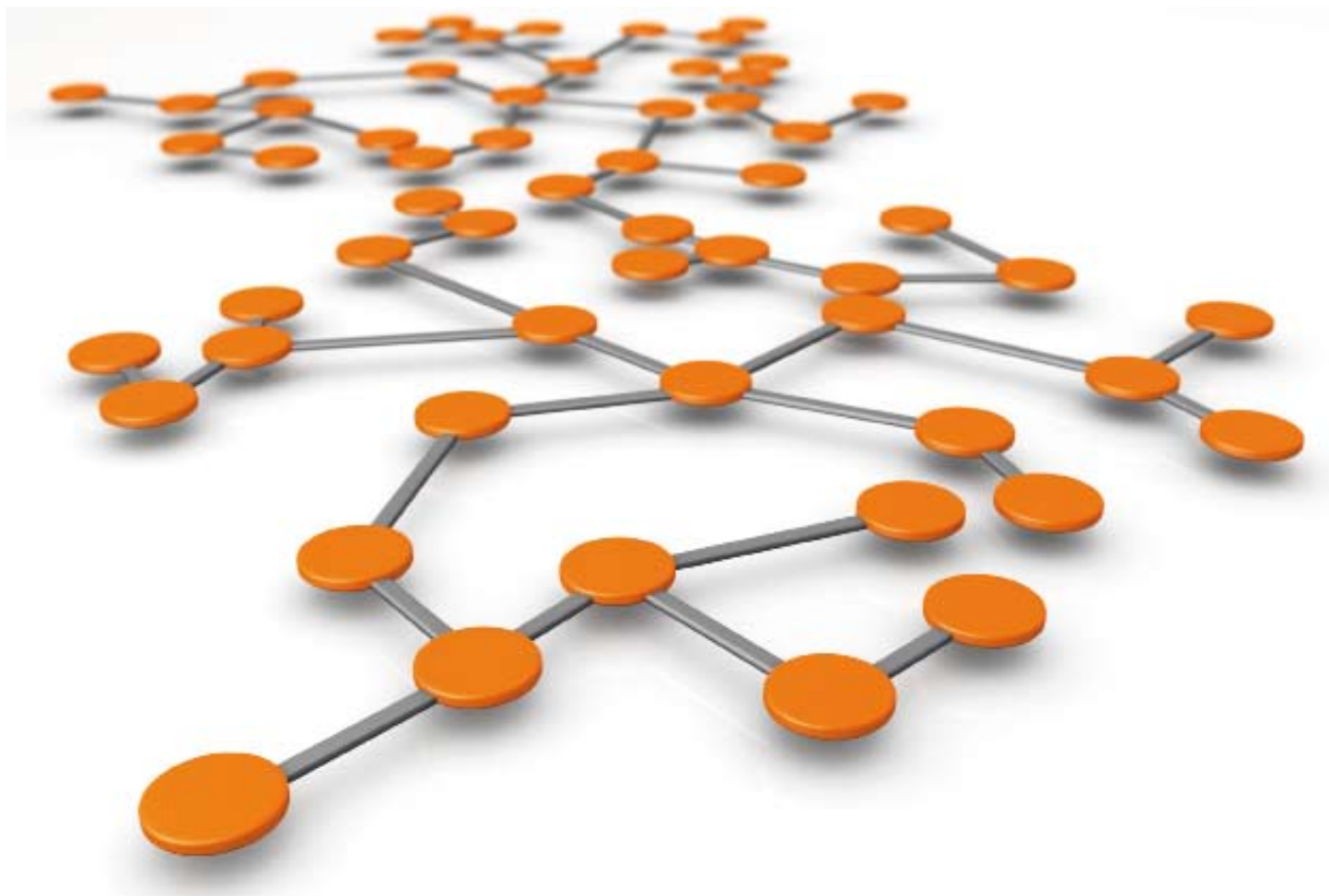
nes. El equipo humano es lo principal, tanto los que están dentro del fondo como los externos. Y con respecto a las participadas, la clave es tener un buen consejo de administración y un buen equipo directivo.

hay que dedicarle muchas horas a algo para ser muy bueno. En 3i prestamos mucha atención al desarrollo interno, tenemos programas de formación muy específicos y enseñamos a reciclar los errores, para no volverlos a cometer. ■

## Inteligencia de Mercado

# Las matemáticas del talento

Medir, analizar, parametrizar... Conocer a las personas y su capacidad parece una tarea alejada de la ciencia... ¿o no? El metódico proceso llevado a cabo por Signium Internacional está basado en un profundo conocimiento del mercado y de los profesionales que lo integran, y se traduce en información imprescindible para tomar las decisiones correctas en un mundo en constante cambio.



“*Las Inteligencias* de Mercado son fundamentalmente herramientas que utilizamos para dar a nuestros clientes información que les ayude a tomar decisiones”. Con estas palabras, Pedro Herráiz, Associate Principal de Signium International Iberia, describe una metodología desarrollada por la firma para perfeccionar la visión de la empresa sobre la gestión del talento existente en el mercado, una metodología que permite analizar los perfiles competenciales de cada compañía con parámetros y capacidades asociados en el mercado a los buenos resultados y al éxito.

Imaginemos que un cliente duda sobre la conveniencia de incorporar a alguien a su equipo. Antes de lanzarse

a una búsqueda debería ser capaz de dar respuesta a una serie de preguntas: ¿Quiénes son los key players del mercado? ¿Cómo están organizados? ¿Cuál es la tendencia del sector? La decisión se antoja difícil sin una respuesta a estas preguntas. Las Inteligencias de Mercado identifican esas necesidades, las transforman en parámetros y las plasman en una herramienta construida a medida. No se trata por tanto de una aplicación estandarizada, sino que se diseña en función de las necesidades que pueda tener cada cliente.

A partir de ahí, toca trabajar. Lo más importante es definir el marco institucional que se va a analizar. Como afirma Herráiz, “si eres una empresa que estás en el Ibex y tienes miles de empleados

no tiene sentido que te compares con empresas pequeñas, locales o familiares. Son mundos distintos y es importante identificar y definir a tus comparables o competidores más directos”.

Aunque cada caso es único, el esquema planteado permite entender las claves del éxito de las mejores prácticas del mercado y este modelo es a su vez el primer paso para incorporar a la entidad a los mejores profesionales, si se deseara llevar a cabo un proceso de selección.

### Resultados visuales

La investigación implica una ardua labor y requiere un exhaustivo conocimiento del sector. Si un cliente necesita, por ejemplo, conocer cómo

operan sus competidores, el equipo de Signium define en un primer paso quiénes conforman el público objetivo, elaboran un organigrama y establecen quién ha hecho qué dentro de la organización.

### LAS INTELIGENCIAS DE MERCADO MÁS DEMANDADAS SON LA DETECCIÓN DE TALENTO Y EL "MAPEO" DEL QUIÉN ES QUIÉN EN UN DETERMINADO SEGMENTO DE ACTIVIDAD



“Valoramos individualmente una serie de cualidades para cada uno de los profesionales que se han identificado como susceptibles de formar parte del estudio: liderazgo, capacidad de venta, conocimientos técnicos, gestión de equipos, capacidad de toma de decisiones... y que pueden variar en cada caso”, explica el Associate Principal Pedro Herráiz, quien añade que para evaluar esas capacidades se recurre al testimonio de las personas que han tenido contacto con las personas retratadas, “compañeros o ex compañeros de trabajo, expertos en el mercado, referencias cruzadas”.

Cuando se han obtenidos los resultados para cada una de las categorías, se presentan de una manera muy visual. Se utilizan organigramas, gráficos, presentaciones... Como apunta Pedro Herráiz, “colocamos una cara triste o sonriente, en función de si la valoración es negativa o positiva. De un vistazo puedes ver el resultado final y detenerte en las cualidades que más te interesan. Es una forma gráfica de tener una visión del mercado muy rápida”.

#### Mil y una posibilidades

Cada vez son más las compañías, de todos los mercados y dimensiones, que acuden a Signium International Iberia para que ésta les ayude a dibujar un esquema del sector, pues la firma ofrece como valor diferencial el conocimiento sectorial de sus profesionales, que forman un equipo multidisciplinar y especializado en servicios financieros, industria, energía, telecomunicaciones y medios de información, y consumo y *retail*.

Las Inteligencias de Mercado más demandadas son la detección de talento y el “mapeo” del quién es quién en un determinado segmento de actividad. No obstante, al ser modulable, las posibilidades son infinitas. De ahí que el proceso pueda llevar desde una semana hasta dos o tres meses.

Los proyectos suelen desarrollarse de la mano de un socio, un experto en el sector del que se trate y un ejecutivo. Para llevarlos a término es imprescindible ser metodológico y sistemático, cualidades que se ajustan como un guante a Pedro Herráiz, que tras una intensa carrera profesional en una aseguradora holandesa y en el ámbito de la consultoría estratégica, ha encontrado en Signium International Iberia un equilibrio entre el trato con personas y la actividad intelectual.

Una combinación que permite a Signium International Iberia garantizar a las compañías que gracias a la Inteligencia de Mercado dispone de toda la información necesaria para tomar la mejor decisión para el rumbo de su organización. ●



Pedro Herráiz  
Associate Principal de Signium International Iberia

#### ¿Cuál es el procedimiento?

- Se identifican las necesidades del cliente: información del mercado en cuanto a salarios, estructuras, equipos, perfil medio, años de experiencia, formación, etc.
- Se determina el marco institucional, “quiénes son tus comparables en el mercado”.
- Se analizan de “arriba abajo” y de “izquierda a derecha” las empresas y perfiles comprendidos en este marco.
- Se elabora un documento con los resultados de forma muy visual.





María José Aguiló  
Socia Responsable de  
KPMG Abogados

“Una de nuestras prioridades es atraer, formar, desarrollar y retener el mejor talento para seguir siendo *employer of choice*”

María José Aguiló maneja con maestría el timón de la firma, de la que entró a formar parte en 1987. Hoy, su reto es convertir a KPMG Abogados en un despacho de referencia en el mercado, de la mano de clientes líderes y permitiendo a su gente un rápido desarrollo profesional y personal.

**KPMG Abogados ha integrado en los últimos meses varios bufetes, entre ellos el laboralista Cusan Abogados. ¿Cómo han sido estos procesos?**  
Tanto si hablamos de Cusan Abogados, como de los otros dos despachos que hemos integrado recientemente, UbiLex y Castro Sueiro & Varela, han sido operaciones exitosas para el despacho que impulsarán los objetivos de crecimiento y nuestra especialización técnica.

**¿Sigue siendo una apasionada del Derecho?**

Sí, aunque mis actuales funciones están más dirigidas a la gestión y coordinación de los más de 500 profesionales del despacho y no me permiten dedicar el tiempo que me gustaría a la práctica del Derecho.

**¿Cuáles son los grandes cambios que ha sufrido la profesión?**

En un mundo cada vez más regulado, globalizado y complejo, el cambio más significativo se ha producido con la especialización de los distintos despachos que ha posibilitado un gran crecimiento de éstos en España.

**¿Cuáles son los valores sobre los que se articula la filosofía del despacho?**

Contamos con una nueva estrategia que en gran medida coincide con mi propia visión profesional y que re-

sumimos en nuestro slogan *Cutting through complexity*. Estamos enfocados en nuestros clientes con el fin de darles una respuesta clara para afrontar las dificultades del actual entorno económico. En KPMG, como expertos técnicos y sectoriales, buscamos una solución a la complejidad, anticipándonos a las necesidades con un enfoque innovador y multidisciplinar, con una visión global y de futuro, que aporte valor añadido a nuestros clientes.

**¿Cuáles son los ejes estratégicos de KPMG Abogados para los próximos años?**

En 2010 nos integramos plenamente en KPMG Europe LLP. Ya somos 16 países y más de 30.000 profesionales que compartimos metodología y conocimientos, lo que nos refuerza como una firma internacional. La integración está impulsando las sinergias disponibles y fa-



cilitando un mejor servicio. El objetivo es convertirnos en asesores relevantes para nuestros clientes en las distintas áreas de especialización, lo que pasa por trabajar en equipo, contar con el mejor talento y ofrecer a nuestros profesionales mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

---

**"EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE UNA CONSULTORA DE HEADHUNTING POSIBILITA IDENTIFICAR PERFILES ATRACTIVOS DEMANDADOS POR LOS DESPACHOS Y SEÑALAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO"**

---



**¿Considera que es importante contar con una empresa especializada para atraer a los mejores?**

En KPMG pensamos que nuestros recursos humanos son parte esencial de nuestro patrimonio y nuestro valor diferencial. Por ello una de nuestras prioridades es atraer, formar, desarrollar y retener el mejor talento para seguir siendo *employer of choice*. De acuerdo con Universum, somos la segunda empresa global más atractiva para los universitarios, después de Google.

Para lograr este objetivo, creemos que la función de *headhunters* es muy relevante para la selección e identificación del mejor talento que impulse los objetivos estratégicos y de negocio del bufete.

**¿Qué otros servicios de valor añadido puede aportar una consultora de *headhunting*, por ejemplo en la selección y adquisición de otros bufetes para integrarlos en la organización?**

Su conocimiento del mercado y del sector posibilita no sólo la oportunidad de identificar perfiles atractivos demandados por los despachos, sino de señalar oportunidades de crecimiento inorgánico para integrar equipos completos de profesionales, que complementen la oferta de servicios de las firmas.

**Pertenece además al Comité Ejecutivo Fiscal de EMA (Europa, Oriente Medio y África) de KPMG International. Desde esa perspectiva internacional, ¿cuáles son las asignaturas pendientes en nuestro país?**

La mayor parte de las compañías ya han realizado en los últimos dos años un ajuste con el objetivo de ser más eficientes y gestionar posibles tensiones de tesorería, ante el encarecimiento de la fi-

nanciación. Aquellas que además hayan revisado sus modelos de negocio para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado tendrán más oportunidades para subirse en el vagón de cabeza de la recuperación. Ésta, aunque se inicie tímidamente durante el 2011, no será significativa hasta que permita reducir las tasas de desempleo, el verdadero talón de Aquiles de nuestra economía.

**¿Alguna de ellas puede ayudarnos a mejorar la actual situación económica?**

Para que las empresas españolas adelanten la salida de la crisis, en especial las pymes, es necesario incrementar su competitividad, lo cual pasa por una mayor apuesta por la innovación, aprovechar oportunidades de crecimiento inorgánico, ser más eficientes, gestionar los riesgos derivados de las nuevas regulaciones e impulsar su expansión en mercados con altas expectativas de crecimiento, como Brasil, India o China. ■



# El talento de la inversión

## Retribuciones en Banca de Inversión y Private Equity

Los sectores de Banca de Inversión y Private Equity comparten mundos similares. Signium International Iberia ha analizado las políticas retributivas que son tendencia en cada uno de estos sectores a través

de dos estudios: el “Análisis Comparativo de las Retribuciones en Private Equity en España” y una nueva edición del “Análisis Comparativo de las Retribuciones en la Banca de Inversión en España”.



## Análisis Comparativo de las Retribuciones en Private Equity en España

El análisis realizado en las entidades de Private Equity de referencia ha tenido como objetivo la identificación de las líneas seguidas en el mercado en materia de política retributiva de Partners, Directores de Inversiones, Ejecutivos de Inversiones y Analistas de Inversiones.

### El mercado de Private Equity, hoy

El año 2010 ha marcado el inicio de una etapa de cambio para el sector. Tras atravesar una época muy delicada en años anteriores (2008-2009), con un descenso considerable en los volúmenes totales de inversión, el año pasado se invirtió un total de 3.456 millones de euros (117% más que en el año 2009) y se realizaron 904 operaciones. Las operaciones apalancadas representaron un 62% y las de capital expansión un 30%. Así mismo, 7 operaciones superaron los 100 millones de euros de equity.

En el año 2009, las inversiones se realizaron en sectores defensivos, técnicamente más seguros, como Energía, Sanidad, Tecnología e Infraestructuras. Sin embargo, en el año 2010, los sectores que más volumen de inversión recibieron fueron Servicios, Comunicaciones, Consumo, IT y Transporte, según datos de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI) correspondientes a 2011.

La problemática principal este año sigue siendo la captación de nuevos fondos, aunque los bancos internacio-

### LA ESCASEZ DE OPERACIONES NO HA SIGNIFICADO ESTE AÑO LA REDUCCIÓN DE EQUIPOS



nales están recuperando la confianza en el mercado español. Parece difícil que en el medio plazo podamos ver la creación de nuevos grandes fondos españoles (mayores de 300 millones de euros) generalistas.

Se tiende a la especialización de los fondos de nicho o una mayor diver-

sificación geográfica (por ejemplo, Latinoamérica) A pesar de la mejora en el año 2010, sigue existiendo un alto grado de incertidumbre en el sector ante las dificultades de obtención de capital, la escasez de grandes operaciones, y la preocupante situación económica de España que afecta a todos los sectores empresariales.

### Esfuerzos por retener

Todos estos factores condicionan a los profesionales que trabajan en el sector de Private Equity en España. Por un lado, los profesionales de los fondos están más volcados en las empresas participadas actuales que en nuevos

El Carried Interest como remuneración diferida se consolida como herramienta para fidelizar a los profesionales. En este sentido, todos los Socios y el 85% Directores de Inversión de los fondos que Signium International ha analizado reciben un porcentaje del Carried Interest. El 55% de los Ejecutivos de Inversión lo obtienen como remuneración a largo plazo. El porcentaje de Analistas que perciben este tipo de compensación es alto comparado con años anteriores (40% de la muestra). Por otra parte, la compensación variable ha conocido una ligera caída.

## Resultados

### COMPENSACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE PRIVATE EQUITY. MEDIA 2011

	FIJA	VARIABLE	TOTAL
Partners	348.000 €	350.000 €	698.000 €
Directores de Inversión	146.909 €	125.818 €	272.727 €
Ejecutivos de Inversión	79.455 €	48.482 €	127.937 €
Analistas de Inversión	50.857 €	16.500 €	67.357 €

### OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA POLÍTICA RETIBUTIVA SON:

	Seguro de vida	Seguro médico	Tickets comida	Coche	Planes de pensiones	Carried	Parking
Analistas de Inversión	28,47%	71,42%	57,10%	0%	0%	40%	71,42%
Ejecutivos de Inversión	72,72%	100%	27%	18,18%	27,27%	55%	81,81%
Directores de Inversión	45,45%	72,72%	36,36%	45,45%	9,09%	85%	72,72%
Partners	40%	60%	0%	40%	20%	100%	60%

**LA COMPENSACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE CAPITAL RIESGO NO HA CONOCIDO UN CRECIMIENTO NOTABLE, PERO CABE DESTACAR EL ESFUERZO PARA RETENER A LOS JÓVENES PROFESIONALES**



proyectos de inversión. Sin embargo, la escasez de operaciones no ha significado este año la reducción de equipos, tanto en fondos nacionales como en fondos internacionales, como ocurrió en el año 2009.

La situación económica actual y la incertidumbre que genera han provocado que la compensación de los profesionales de capital riesgo no haya conocido un crecimiento notable a pesar de las condiciones más favorables frente a años anteriores, tanto en los salarios fijos como en los variables de los profesionales en cuestión.

Sin embargo, cabría destacar el esfuerzo por parte de las firmas de Private Equity para retener a los jóvenes profesionales (Analistas de Inversiones) proporcionándoles una participación en el Carried Interest como muestra de compromiso a largo plazo.



### 30 compañías, 100 ejecutivos

Para lograr el objetivo del análisis, Signium International Iberia ha estudiado el universo de los principales Private Equity, tanto nacionales como internacionales, que operan en nuestro país. Se han analizado un total de treinta compañías de Private Equity. Para ello se ha establecido una muestra de datos de cien profesionales de los cuales se han tomado referencias de entre 8 y 10 variables.

En el estudio se han aglutinado las categorías profesionales del sector para dar lugar a las clasificaciones en el estudio. Así, los Analistas de Inversiones y Partners conservan su denominación. Asociados, Ejecutivos y Gestores de Inversiones quedan agrupados mediante el concepto "Ejecutivo de Inversiones". Y Associate Directors, Directores de Inversiones y Principals, quedan reunidos bajo el paraguas "Director de Inversiones".

# Análisis Comparativo de las Retribuciones en la Banca de Inversión en España

Como en las ediciones anteriores, el presente documento pretende recoger la situación actual de la Banca de Inversión analizando las bandas salariales de los diferentes cargos profesionales.

## Cash bonus, a la baja

El punto de partida sobre el que se basa este estudio es muy diferente a ediciones anteriores, ya que no se realiza un análisis comparativo con las retribuciones del año 2010. El motivo es que dado el cambio que ha experimentado el sector financiero en la retribución de sus profesionales se ha preferido no realizar una comparación que resultaría poco real.

La mayor transformación se ha producido en la forma de recibir el bonus por parte de los "banking professionals". Actualmente el bono está separado entre la cantidad que se percibe en *cash* y la cantidad que se difiere a lo largo de los años. En este sentido, el escenario más habitual implica que una tercera parte del bono se cobra al cierre del ejercicio (generalmente en marzo aun-

que el ejercicio se cierre en diciembre) y las dos terceras partes restantes se cobran en acciones y en pagos diferidos a dos o tres años.

Para paliar el efecto negativo de la disminución del "cash bonus", se está produciendo un efecto subida en el salario fijo, aunque será a partir del año que viene cuando esta tendencia pueda ser medible y analizar los incrementos de un modo fiable.

## Sector a sector

El sector de M&A está experimentando un importante crecimiento, provocado fundamentalmente por las operaciones que se están produciendo en el sector financiero. Por tanto, grandes bancos nacionales e internacionales, boutiques de asesoramiento financiero y las BigFour están contratando pro-

fesionales para cubrir el sector. Estas contrataciones se producen a todos los niveles, por lo que es de esperar que pueda existir una ligera "inflación" de los salarios fijos a medio plazo.

Además del sector financiero, otros sectores donde se observa una mayor actividad por parte de las casas especializadas en M&A son los sectores Energía y Healthcare, donde sin duda se seguirán produciendo operaciones corporativas durante los próximos años.

Por último, el sector público y las Infraestructuras dependen en gran medida de los posibles cambios políticos que se puedan producir, por lo que es probable pensar en una mayor actividad en estos sectores en el corto y medio plazo.

## Resultados

ESTRUCTURA SALARIAL EN STRUCTURED FINANCE							
	FIJO			VARIABLE			TOTAL
	Mínimo	Medio	Máximo	Mínimo	Medio	Máximo	Total medio
Asociado	28.500	42.333	85.000	8.500	18.944	42.500	61.278
Vice President	60.000	74.000	85.000	25.000	40.800	60.000	114.800
Director	75.000	102.500	130.000	56.250	82.813	130.000	185.313
Managing director	154.877	201.000	337.900	100.000	193.000	276.430	394.000
ESTRUCTURA SALARIAL EN MERGERS & ACQUISITIONS							
	FIJO			VARIABLE			TOTAL
	Mínimo	Medio	Máximo	Mínimo	Medio	Máximo	Total medio
Asociado	30.000	48.313	80.000	10.000	34.886	80.000	83.199
Vice President	50.000	82.392	145.000	22.500	78.808	145.000	161.200
Director	80.000	122.263	210.000	75.000	162.536	400.000	284.826
Managing Director	135.000	258.333	310.000	250.000	385.000	480.000	643.333

OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA SON:							
	Seguro de vida	Seguro médico	Tickets comida	Plan de pensiones	Coche de empresa	Parking	Otros*
Asociado	62%	91%	90%	49%	6%	23%	61%
Vice President	77%	87%	89%	48%	6%	61%	55%
Director	54%	76%	89%	71%	15%	51%	54%
Managing Director	89%	100%	50%	67%	16%	67%	100%

\*Otros: cuota de gimnasio, leasing de coche, acciones, móvil, portátil, tickets guardería, seguro de accidentes, tarjeta corporativa, etc.

### Una mirada a Structured Finance y M&A

Para realizar este estudio se ha tenido en cuenta a los grandes bancos internacionales, banca nacional y boutiques de M&A. Los datos agregados corresponden a la remuneración de Managing Directors, Directors, Vicepresidents y Associates de dichas entidades. Se analizan el salario fijo, el variable y los beneficios sociales en función del puesto que ocupen cada uno de los profesionales.

El estudio recoge los resultados comparativos de la retribución dineraria pero también incluye elementos intangibles de la retribución no dineraria como ayuda de comida, renting de coche, planes de pensiones, *stock options* o remuneración diferida, seguros de salud, vida y accidentes, y otros conceptos como cuota de gimnasio, parking, teléfono, club social, etc.

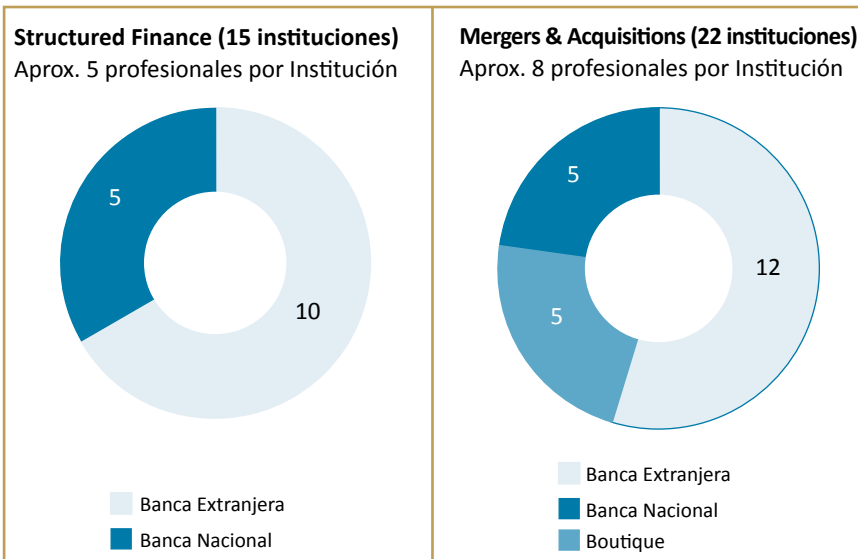
El informe se ha fijado en un total de 37 instituciones, todas ellas con base en Madrid, pero de carácter nacional e internacional. De ellas, 15 pertenecían a Structured Finance y 22 a Mergers & Acquisitions.

En cuanto a las categorías profesionales del estudio, los Managing Directors se han identificado como tal, mientras que el concepto Director aglutina a Executive Director, Director y Senior Manager; la categoría Vice President incluye a Vice Presidents, Associate Directors, Subdirectors y Managers. Y Asociado engloba a Asociados y Analistas.

PARA PALIAR EL EFECTO NEGATIVO DE LA DISMINUCIÓN DEL "CASH BONUS", SE ESTÁ PRODUCIENDO UN EFECTO SUBIDA EN EL SALARIO FIJO



### Instituciones basadas en Madrid tanto nacionales como internacionales.



## Un oasis en el desierto

Dubai es la ciudad más poblada de los Emiratos Árabes Unidos, capital de uno de los siete estados que forman este país situado al sureste de la península arábiga. Dicen de ella que es un crisol donde Oriente y Occidente conviven, una urbe hiperbólica en la que sólo el 10% de sus habitantes son locales. Es el paraíso de los negocios.

**Diríase que** los rascacielos que se levantan en el corazón financiero de Dubai emulan el crecimiento experimentado por los Emiratos Árabes Unidos en los últimos años. Un empuje que desde la oficina comercial del ICEX cifran en una tasa media del 10%, impulsada por sectores no ligados a la explotación de hidrocarburos —que representa un 26% del PIB nacional—, como el financiero, el transporte, las telecomunicaciones, la distribución co-

mercial y el sector de la construcción, incluido en el inmobiliario.

Los intercambios comerciales entre ambos países han aumentado considerablemente en los últimos años. En 2010, las exportaciones de España a los Emiratos Árabes Unidos se elevaron a más de 950 millones de euros, y los datos recogidos en los primeros meses del año nos hablan de cifras superiores. Por su parte, las importa-

ciones a nuestro país alcanzaron los 126 millones de euros, dejando la balanza comercial con un saldo positivo de 825 millones.

A pesar de que los efectos de la crisis también se han dejado sentir en este lugar del mundo, siguen existiendo multitud de oportunidades para las empresas españolas que se embarcan o han embarcado en la aventura dubaití. Sobre todo, en áreas como las energías renovables, las infraestructuras, el turismo, los servicios bancarios y el sector médico y farmacéutico.

Por si fuera poco, Dubai representa uno de los mejores escaparates comerciales de la zona y atrae la mitad de los proyectos del Golfo Pérsico, según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Representa el mayor reexportador mundial tras Hong-Kong y está considerado un lugar seguro y tolerante, desde el que operan numerosas multinacionales.

Allí está presente también Signium International, con base en Dubai, cuyos profesionales poseen una gran experiencia de trabajo en toda la región para multinacionales, grandes corporaciones locales, entidades gubernamentales, bufetes de abogados y entidades financieras. Ellos constituyen parte de la cobertura mundial de la firma de *headhunting* en 26 países con 40 oficinas en todo el mundo. ■



Asad Haider  
Managing Partner de Signium  
International en Dubai

# ms.events

Mónica Salamanca  
Directora General de MS Events



Nuevo partner estratégico de Signium International en el asesoramiento y la coordinación de eventos, Ms Events será la compañía responsable de organizar la European Signium Conference en Sevilla el próximo año. Su fundadora y Directora General, Mónica Salamanca, nos desvela las claves de su trabajo.

## “Queremos ser el departamento de eventos externo de cada compañía”

### **Ms Events se funda hace una década, ¿cuál ha sido su experiencia a lo largo de este periodo?**

Somos un equipo multidisciplinar de organización integral para lograr cubrir las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Nuestra firma se dedica a proporcionar el más alto y exclusivo servicio a través de la creatividad, profesionalidad y experiencia a la hora de organizar un evento totalmente personalizado y a medida.

### **¿En qué consistirá la organización de la European Signium Conference del año próximo?**

Es una reunión anual que la próxima primavera reunirá en Sevilla a 80 profesionales de Signium llegados de todo el mundo. Diseñamos, planificamos y desarrollamos este evento desde un primer momento coordinando con cariño todos los aspectos que conlleva. Desde el programa oficial hasta la elección del hotel, pasando por los traslados de los invitados, los audiovisuales necesarios, el catering, la cena de gala, las actividades paralelas de recreo para los acompañantes...

### **¿Cuál son los factores del éxito de la gestión de Ms Events?**

Lo fundamental es captar lo que el cliente quiere y necesita, para adaptarnos a sus objetivos y a su presupuesto. Un presupuesto que optimizamos, gracias a nuestro profundo conocimiento del sector buscando constantemente las últimas innovaciones y tendencias para poder ofrecérselas a nuestros clientes.

Trabajamos prácticamente con todos los proveedores del mercado, y eso nos permite escoger la mejor elección en cada caso. Por ejemplo, dar con un lugar adecuado es uno de los aspectos más importantes para que una reunión sea agradable y productiva. También es muy importante el equipo, que en nuestro caso es multidisciplinar y se adapta en cada ocasión a las necesidades del evento.

### **En definitiva, ¿cómo resumiría la misión de Ms Events?**

Lo que buscamos es ser un único interlocutor al que el cliente pueda acudir para solucionar todas sus necesidades en la organización de eventos, con el fin de

que pueda dedicar ese esfuerzo a otros aspectos de su trabajo. Nuestra misión es que deleguen en nosotros la planificación y coordinación para conseguir que el cliente se despreocupe de estos aspectos del evento. Queremos ser el departamento de eventos externo de cada compañía. Supone ahorrarse preocupaciones, tiempo, dinero y garantizar que el acto o evento sea todo un éxito. ■

Para más información:

[www.ms-events.com](http://www.ms-events.com)





## NORTEAMÉRICA

- Canadá  
Toronto
- EE.UU.  
Atlanta  
Austin  
Charlotte  
Chicago  
Cleveland  
Filadelfia  
Nueva York\*

## LATINOAMÉRICA

- Brasil  
Sao Paolo
- Colombia  
Bogotá
- Perú  
Lima
- Venezuela  
Caracas

## EUROPA

- Alemania  
Dusseldorf  
Hamburgo  
Munich
- Austria  
Viena
- Dinamarca  
Copenhague
- España  
Madrid  
Barcelona
- Finlandia  
Helsinki  
Turku
- Francia  
París
- Holanda  
Ámsterdam
- Irlanda  
Dublín
- Italia  
Milán

- Polonia  
Wroclaw
- Portugal  
Lisboa
- Reino Unido  
Londres\*
- Suecia  
Gotemburgo  
Estocolmo  
Malmoe
- Suiza  
Zurich

## MEDIO ORIENTE

- EAU  
Dubai
- Pakistán  
Karachi

## ASIA

- China  
Hong Kong\*
- India  
Mumbai
- Japón  
Tokio
- Singapur  
Singapur

## PACÍFICO

- Australia  
Melbourne  
Perth  
Sydney
- Nueva Zelanda  
Auckland  
Wellington