Las fronteras deben caer

Dionisio Gutiérrez, copresidente del *holding* guatemalteco Multi-Inversiones, considera que para crear más riqueza debe haber una región sin límites y única moneda.

Alberto Labadía
Ciudad de Guatemala

Dionisio Gutiérrez apenas sobrepasa los 40 años, pero tiene más de 20 de estar lidiando con el mundo de los negocios. Y desde una perspectiva muy particular: es copresidente del conglomerado guatemalteco Multi-Inversiones, más conocido como Grupo Gutiérrez, y considerado por bancos de inversión como el más grande de América Central.

Desde esa posición, y junto con Juan Luis Bosch, supervisa más de 300 empresas repartidas no solo en esta región, sino también en Brasil, Ecuador, Paraguay, México y Estados Unidos; con unos 21.500 trabajadores (5% menos que hace un año porque la crisis por la que atraviesa Guatemala hizo reducir casi 1.000 empleos en el sector construcción).

Gutiérrez es un firme defensor de una comunidad económica regional porque cree que traería numerosas ventajas para los inversionistas extranjeros y crearía mayor empleo. "Ahora hay muchos obstáculos que no ofrecen seguridad económica y jurídica". Su consorcio, por ejemplo, podría reducir un 20% sus costos administrativos.

"La única salida que veo es la creación de una comunidad económica centroamericana, con una sola moneda y un solo pasaporte, con la consecuente eliminación de las fronteras", comenta.

Grupo Gutiérrez conoce en carne propia la expansión de horizontes: está enfocado en cinco sectores. En avicultura, dispone la producción integrada de pollo hasta llegar a la cadena de restaurantes Pollo Campero, que cuenta con más de 150 restaurantes en Centroamérica y Ecuador. En finanzas, tiene el guatemalteco Banco Reformador. En molinos de trigo, producen pastas y galletas. En energía han creado el proyecto hidroeléctrico privado más grande de Latinoamérica; está instalado en Guatemala y llegará a producir 240 megavatios (30% del consumo del país). Por último, en comunicaciones, bajo el control de Juan Luis Bosch, es socio de Telefónica de Centroamérica y socio fundador del periódico local *Siglo XXI*.

Multi-Inversiones todavía no tiene socios extranjeros ni está en bolsa, pero ambas cosas las medita muy seriamente. "Será algo que tendremos que hacer más adelante", comenta Gutiérrez, en una entrevista realizada en el corazón de la capital guatemalteca, en donde el grupo tiene su centro de operaciones.

Estrategia & Negocios. ¿Cuáles considera que han sido sus mejores éxitos y sus fracasos como empresario?

Dionisio Gutiérrez. Lo mejor ha sido haber consolidado la industria o actividades comerciales como negocios viables en los mercados que ya están globalizados. Hemos logrado que todas nuestras industrias de molienda, pastas, galletas, comida rápida y embutidos compitan con el mundo.

Fracasos, varios. En la industria del camarón compramos una finca, conseguimos larvas y vendimos, pero las epidemias nos echaron abajo el negocio. La producción de camarones es muy riesgosa. Llegamos a invertir US$1,5 millones y recuperamos parte. Un día probé un camarón y dije que me ha-

bía comido el camarón más caro de la historia; creo que me costó US$750.000. En el cultivo de fresas también tuvimos muchas pérdidas. Las exportaciones no llegaban a su destino porque se perdía la mercancía.

E&N. ¿Dónde aprende más, en los éxitos o en los fracasos?

DG. He aprendido más de los fracasos, caídas y heridas.

E&N. ¿Qué aprendió?

DG. Aprendí humildad, y lo importante que es levantarse con dignidad. Los fracasos son importantes para saborear los éxitos que se tienen.

E&N. ¿Cómo es su relación con el copresidente del *holding* Juan Luis Bosch?

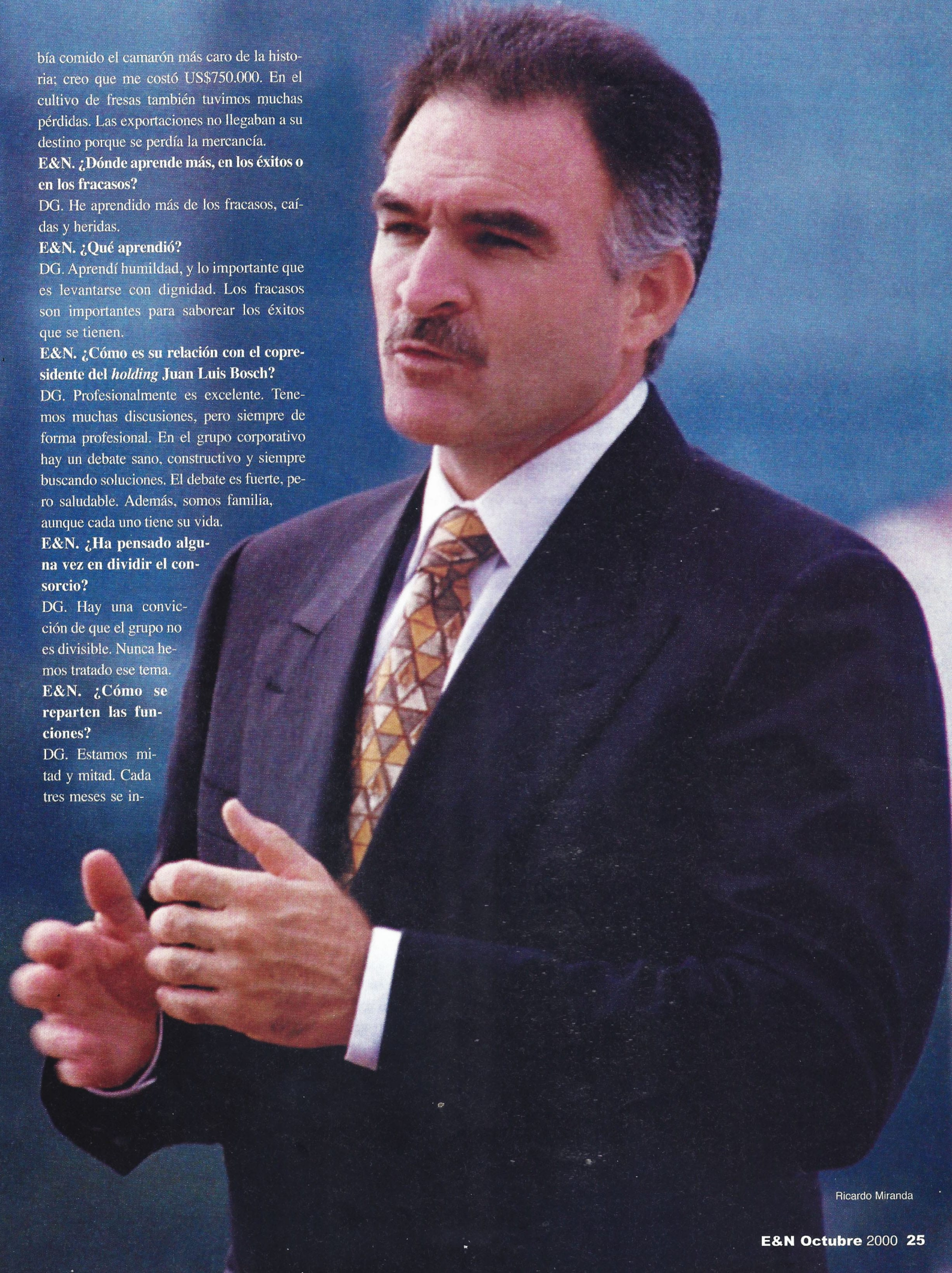
DG. Profesionalmente es excelente. Tenemos muchas discusiones, pero siempre de forma profesional. En el grupo corporativo hay un debate sano, constructivo y siempre buscando soluciones. El debate es fuerte, pero saludable. Además, somos familia, aunque cada uno tiene su vida.

E&N. ¿Ha pensado alguna vez en dividir el consorcio?

DG. Hay una convicción de que el grupo no es divisible. Nunca hemos tratado ese tema.

E&N. ¿Cómo se reparten las funciones?

DG. Estamos mitad y mitad. Cada tres meses se in-



Ricardo Miranda

Ricardo Miranda

Dionisio Gutiérrez tiene muy en cuenta dos giros para el holding: un socio extranjero y la salida a bolsa en Wall Street. Tiempo al tiempo.

vierten las funciones para que los dos tengamos conocimiento de todo el *holding*, aunque algunas responsabilidades las tenemos fijas. Por ejemplo, yo coordino los aspectos financieros, equipo legal y relaciones con el cuerpo diplomático. Juan Luis, los temas de las comunicaciones como socio de Telefónica.

El Comité Ejecutivo –integrado por cinco personas– se reúne todas las semanas, ve el día a día del grupo y analiza los planes de mediano y largo plazos. La Junta Directiva del *holding* se reúne una vez al mes y analiza la corporación y las decisiones de inversiones. Aquí llegan los problemas más digeridos.

E&N. El grupo que preside tiene más de 300 empresas. ¿Cree que se han diversificado mucho?

DG. Sí. El problema es que los mercados son pequeños y necesitamos tener otras actividades para crecer. Los grupos prefieren participar en otros sectores más que en especializarse.

E&N. Tienen inversiones en avicultura, comunicaciones, construcción, finanzas y energía. ¿Piensan desprenderse de algo?

DG. No. No nos sobra nada.

E&N. El grupo que usted copreside, Multi-Inversiones, ¿es el más grande de la región?

DG. Eso dicen.

E&N. ¿Y usted que cree?

DG. Eso parece, aunque es difícil saber con exactitud. Algunos bancos, como por ejemplo Citibank, nos dicen que somos el grupo más grande.

¿A la política?

E&N. Después de tantos años de una larga carrera profesional, ¿qué reto le gustaría intentar?

DG. El reto de cualquier empresario tiene que ir de la mano de la globalización y llegar a mercados más grandes, como los latinoamericanos.

E&N. He oído que tiene aspiraciones políticas.

DG. Ni aspiro ni suspiro por la banda presidencial. No me gusta la política partidista.

E&N. ¿Lo descarta totalmente?

DG. No lo descarto, pero no lo veo como parte de la agenda de mi vida. Tendrían que darse circunstancias extrañas para que entrara en semejante aventura.

E&N. ¿Qué sucede en Guatemala que ha entrado en crisis?

DG. Lo que ocurre es que el gobierno actual quiere implementar una agenda vieja en un país nuevo. Si las cosas siguen igual, el país va a colapsar política y económicamente. Muchos de los problemas son psicológicos y de falta de confianza por falta de comunicación. El gobierno de Alfonso Portillo ha sido un experto en crear esta psicosis.

E&N. ¿Qué propondría para sacar el país adelante?

DG. Una palabra clave es estabilidad. Además, tiene que existir colaboración respetuosa entre el gobierno y los sectores de la sociedad. Todo ello dentro de un estado de derecho que ahora está en peligro. No hay credibilidad en las instituciones.

E&N. Todos los países centroamericanos están pasando por una crisis más o menos intensa. ¿Qué salida existe?

DG. La única salida que veo es la creación de una comunidad económica centroamericana, con una sola moneda y un solo pasaporte, con la consecuente eliminación de las fronteras. Esto es vital. Si somos países aislados, no tenemos posibilidad de salir adelante. Si creáramos esta comunidad económica de 35 millones de personas, justifica grandes inversiones, genera grandes ahorros e impulsa gran aceleración al crecimiento, resolviendo el problema social. Sería algo similar a la Comunidad Económica Europea que dio origen a la Unión Europea.

E&N. ¿Tendrían Honduras y Nicaragua una emigración más pronunciada?

DG. Estos dos países tienen grandes oportunidades. La mano de obra y los bienes raíces son más baratos y, por tanto, se produciría de forma más económica.

Costa Rica estaría peor sola. Actualmente, está sufriendo lo malo que podría tener la comunidad económica y todo lo bueno se lo está perdiendo.

E&N. Actualmente, también es posible producir más barato en esos dos países, pero los inversionistas no se deciden.

DG. Sí, pero existen muchas diferencias de legislaciones y cierres de fronteras que obstaculizan la seguridad económica y jurídica. Con la integración económica muchas empresas regionales reducirían sus costos y estimularían las inversiones.

E&N. ¿Cuánto podría rebajar los costos el Grupo Gutiérrez?

DG. Solo en costos administrativos, reduciríamos el 20%.

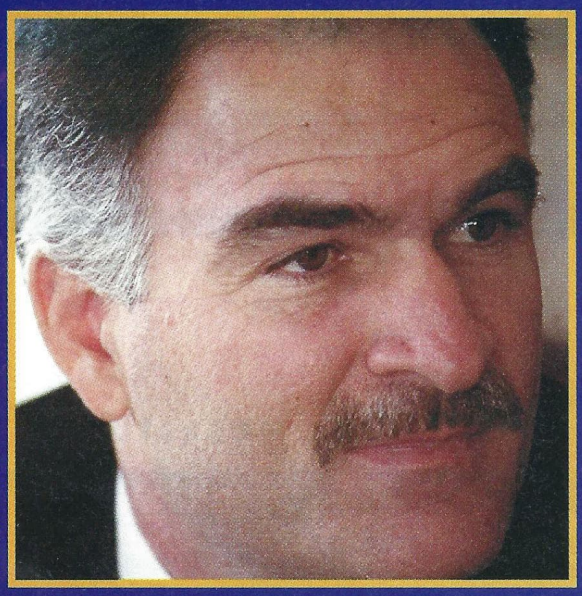
E&N. Esta integración facilitaría más la tendencia actual de más empresas regionales.

DG. Por supuesto, porque habría más movilidad con una misma política económica. No obstante, la tendencia de que existan más empresas regionales seguirá a pesar de los problemas en las economías pequeñas.

E&N. ¿Es factible esta comunidad económica que usted propone con los actuales políticos?

DG. No es imposible. Tenemos la obligación de intentarlo. Si los grandes empresarios ven a Centroamérica como un solo mercado, con

"Aprendí en época de crisis"


Ricardo Miranda

Dionisio Gutiérrez nace 41 años atrás en Ciudad de Guatemala. A los 15 años muere su padre junto con su tío en un accidente de helicóptero cuando viajaban para ayudar a los damnificados por el huracán *Fifí* en Honduras.

Un año después, a los dieciséis, empieza a trabajar como miembro del equipo ejecutivo del grupo, mientras el español Francisco Pérez Antón –posteriormente se le hará presidente de honor del *holding*– toma las riendas de la empresa. En ese momento el consorcio tenía 40 compañías dedicadas principalmente a la construcción y embutidos, destacando la cadena de restaurantes Pollos Campero. "Aprendí en época de crisis porque teníamos un fuerte nivel de deuda y necesitábamos liquidez", recuerda.

Estudia administración de empresas en la Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala y posteriormente se desplaza a Estados Unidos a estudiar una maestría en Gerencia Internacional y Finanzas. Viajaba a Guatemala los fines de semana en una avioneta de la familia y se reunía con los ejecutivos de la empresa. "Era una vida de locos. No descansaba ni un segundo", afirma.

El grupo, fundado por su abuelo Juan Bautista Gutiérrez, nació como una tienda de abarrotes en 1918, en un pueblo alejado de la capital. "Desde ese momento, hemos tenido como prioridad el aspecto humano. Sabemos que si los empleados están contentos, nuestros clientes también lo estarán", concluye Gutiérrez.

las mismas leyes económicas, tendrá mucho potencial para inversiones.

Este camino hay que trazarlo entre gobierno, empresarios y trabajadores para lograr competir mejor con México. Cualquier producto de este país entra sin dificultades, pero desde aquí se tienen muchas dificultades. No existe una política comercial del país.

E&N. Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en el 2001, ¿será mucho más sencillo incursionar en México?

DG. Eso esperamos que resulte más fácil porque hasta ahora no lo ha sido.

E&N. ¿Cómo visualiza la región dentro de diez años?

DG. Si las cosas siguen igual, veo muy mal futuro. Todos los países están pasando por fuertes crisis políticas y económicas. No tenemos ningún recurso importante que nos haga salir adelante. No tenemos petróleo, ni minas de oro y nuestro potencial turístico es muy limitado.

En la entrada a la globalización nos podemos volver netamente importadores y provocar una falta de salarios para que la gente consuma. Es necesario capital real e inversiones para generar empleo y salarios. Existen muchos problemas de seguridad y narcotráfico. Estamos en una región con muchas confrontaciones. No hay luz.

E&N. Algunos expertos reconocen la crisis por las que se atraviesa, pero indican que la situación es mucho mejor que hace una o dos décadas.

DG. Sí, es cierto. Aunque el pronóstico no es bueno, existen muchas oportunidades.

E&N. Ante la indefinición de los políticos, ¿podrían los empresarios tomar el liderazgo?

DG. Cada cual teme tomar las responsabilidades que le corresponden. Los empresarios deben invertir, pagar salarios e impuestos, y el gobierno debe respetar la ley y el manejo de las recaudaciones del fisco. Los políticos son los que tendrían que tener la iniciativa.

Los socios y la bolsa

E&N. Señale tres empresas de la región que admire.

DG. Cementos Progreso de Guatemala porque son buenos en lo que hacen y han manejado muy bien la parte humana. El Grupo Poma de El Salvador es muy agresivo y ha realizado una gran diversificación y modernización. La Cervecería Costa Rica es muy eficiente, con una buena incursión en otros negocios.

E&N. Otra de las tendencias que se están dando en la región es la llegada de socios extranjeros. ¿Tienen ustedes?

DG. Hemos tenido contactos con grupos mexicanos y colombianos, pero no hemos llegado a un acuerdo. Creo que es una tendencia que nos llegará más adelante.

E&N. ¿Cuáles han sido las compañías con que han mantenido conversaciones?

DG. Con el grupo de alimentos Noel de Colombia y los mexicanos Bimbo y Maseca, además de Molinos de República Dominicana.

E&N. ¿Han entrado en algún proyecto de Internet o piensan hacerlo?

DG. No. En este tema no estamos modernizados.

E&N. ¿Han pensado en salir a bolsa?

DG. Sí lo hemos pensado y es algo que me gustaría impulsar. Es una alternativa que se debe considerar seriamente.

E&N. ¿Dónde y cómo lo harían?

DG. Lo haríamos como un *holding* centroamericano en la bolsa de Wall Street.

E&N. ¿Por qué cambiaría todo lo que tiene?

DG. Todo lo que tengo lo daría porque mi padre, que falleció en un accidente en 1974, y mi hermano, que murió el pasado año de una larga enfermedad, estuvieran vivos. El dinero no da la felicidad. Uno tiene que ser feliz a pesar del dinero.

E&N. ¿Es una carga el dinero?

DG. Es una carga peligrosa porque con mucha facilidad te puede hacer infeliz. El dinero no es un camino para la felicidad, sino un obstáculo. En lugar de manejar el dinero, este te controla a ti. Durante mucho tiempo de su vida las personas se endeudan comprando cosas inútiles para aparentar a gente que no conoce.

He visto a mucha gente mayor millonaria que hubiera cambiado la fortuna que tiene por pasar más tiempo con sus hijos.