

David Robillard

MANAGING DIRECTOR DE KROLL

«Una de las moralejas de esta crisis es que, en cualquier actividad empresarial, siempre se ha de tener en cuenta la seguridad como táctica básica»



David A. Robillard es consejero delegado de Kroll Associates Iberia con sede en Madrid. Con más de 15 años de experiencia en la ejecución y supervisión de investigaciones, ha ocupado cargos directivos y gestionado proyectos de consultoría en diversos países, incluyendo España, Canadá, Ghana y México. Es autor y conferenciante en temas de riesgos y de reputación corporativa, así como de inteligencia competitiva. Tiene un máster en Dirección Internacional por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y una licenciatura en Sociología por la Universidad Carleton de Canadá. Asimismo, es presidente del Comité de Ética del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo de México.

Reducir los peligros potenciales, resolver problemas y capitalizar oportunidades, tres objetivos tan concisos como ambiciosos que resumen a la perfección la razón de ser de Kroll, líder mundial en la consultoría de riesgo. David Robillard, *managing director* de Kroll, recibió en exclusiva a *Empresa Global* para hablarnos de estos y otros muchos temas.

Carlos Sánchez Ponz

Breve historia de la empresa

Con presencia en casi una treintena de países y más de 35 años de experiencia a sus espaldas, Kroll ha sabido dar un paso adelante en el convulso ciclo económico que lleva afectando a las finanzas del planeta desde el verano de 2007, ofreciendo una amalgama de servicios de altísima calidad en ámbitos como la inteligencia empresarial, la gestión de crisis, la recuperación de datos o la verificación de antecedentes. Todo ello ha proporcionado a los profesionales de Kroll una visión única y muy completa de los cambios que se han producido en las estructuras económicas, políticas y empresariales, y, sobre todo, una perspectiva inmejorable del mundo una vez que la situación se haya estabilizado.

Explíquenos qué ha podido motivar la crisis actual en pocas palabras

Hemos disfrutado de una situación de excesiva abundancia a lo largo de los últimos años en torno a la idea del crecimiento

constante de la economía, olvidándonos de un concepto macroeconómico esencial: a lo largo del tiempo se producen ciclos en los que se alternan los períodos de subida con los de bajada. Todas las fases buenas tienen que llegar a su fin natural. En la actualidad, el rompimiento de la bonanza en la que estábamos instalados ha generado una crisis de valores que ha rasgado el pacto social entre patrones y empleados. Es decir, hemos perdido ese concepto del siglo XX sobre el pacto social con el empleado. Las grandes empresas han aumentado de tamaño de forma tan desmesurada que han perdido su enfoque de lo que implica crecer, perdiendo en el camino calidad en su producción y, sobre todo, provocando un grave desequilibrio en su reputación.

¿Qué ha cambiado en el mundo a lo largo de los últimos meses?

Las empresas han aprendido a cuidar más los activos intangibles, es decir, las ideas y diseños, pasando a tener la información como eje sobre la que basar las relaciones con su

clientela. Es tan competitivo el marco industrial que ahora somos mucho más cautelosos en la transmisión de información por culpa de la excesiva desconfianza que hay. De hecho, algo tan habitual como una carta de confidencialidad está cada vez siendo más difícil de poder cumplir ante la gran cantidad de sistemas que hay para poder eludir todo tipo de barreras. Ahora que la recesión ha provocado que baje la marea en muchos segmentos de la economía, es cuando nos estamos dando cuenta realmente de los fallos del sistema.

¿Por qué da la impresión de que ahora se detectan más casos de fraude?

Hoy en día es más fácil detectar los fraudes porque hay menos facturación. Antes, al haber más volúmenes de facturación, eran más complicados de detectar. Por otro lado, los negocios están en la actualidad más tecnificados y jurisdiccionalizados, lo que provoca una mayor dificultad en su control.

Uno de los servicios estrella de Kroll es el de inteligencia empresarial. ¿En qué consiste?

La inteligencia empresarial puede estar relacionada con varias materias, aunque, a grandes rasgos, lo que se demanda es el conocimiento del socio, la *due diligence* reputacional y la mayor información y transparencia en las empresas de capital riesgo. La inteligencia empresarial es un concepto que se utiliza mucho en el mundo de la empresa en la actualidad. Yo diría que es básico a día de hoy si se quieren tomar buenas decisiones. De hecho, la demanda que recibimos por este servicio no ha dejado de crecer a pesar de la coyuntura. Sucede algo parecido en relación con la planificación de crisis. Una de las moralejas de lo vivido en estos últimos años es que, en cualquier actividad empresarial o financiera, se debe seguir la seguridad como táctica básica. No basta con ser capaz de afrontar una contingencia si se produce, sino que hay que tenerla preparada y planificada, ya que un desastre puede provocar que se pierda información de incalculable valor en cuestión de horas.

¿En qué consiste su labor auditora y cómo ayuda eso a la toma de decisiones por parte de una empresa?

Antes de dar luz verde a la adquisición de una empresa, Kroll entra en juego para explicar qué representan exactamente los números que presenta dicha compañía y si existen los activos que aparecen en los balances de la empresa. Nuestro objetivo es valorar bajo parámetros objetivos la calidad de los activos, así como de las personas y sus relaciones a nivel moral. Desde Kroll intentamos responder a nuestro cliente sobre el efecto real de la compra de algo, valorando la facturación de una empresa como elemento para conocer de verdad su interior. Es decir, nos dedicamos, por decirlo de alguna manera, a diseccionar y detectar las potenciales amenazas en las actividades empresariales de una entidad. Revelamos la realidad que hay detrás de las cifras como labor complementaria a la del auditor contable.

¿Qué tipo de compañías solicitan sus servicios?

La mayoría de nuestros clientes son empresas medianas y, sobre todo, de grandes dimensiones, que están afrontando cambios en sus negocios, como procesos de expansión internacional, y que requieren de una opinión independiente y contrastada que avale la toma de sus decisiones. Nuestra tarea es la de dar al cliente una información única e independiente.

¿Hacia dónde ha evolucionado su negocio? ¿Qué cambios se han producido en los últimos años?

El principal es que la figura de las empresas de capital riesgo han entrado conformando un nuevo y definido perfil. Además, tenemos un mayor número de clientes en forma consorcio que hace 10 años, cuando básicamente solían ser sujetos únicos. En general, puede decirse que las necesidades de inmediatez por parte de nuestros clientes han crecido mucho, dado que las empresas de capital riesgo deben tomar decisiones muy rápido si no quieren desaprovechar las oportunidades de

unos mercados cada vez más competitivos.

¿Han notado ustedes un cambio en la forma de funcionar entre las empresas estadounidenses y las europeas?

Si tengo que responder rápidamente, diría, sin lugar a dudas, que no. Dentro de la Unión Europea hay muchos estilos empresariales. Sin embargo, creo que tanto las compañías del Viejo Continente como las estadounidenses tienen el mismo grado de dinamismo. En cambio, sí creo que la llegada en serio de nuevos países competidores va a provocar un cambio muy alentador en el mercado dentro de los dos próximos años.

¿Qué cabría decir de las empresas españolas?

España destaca en los segmentos de banca, energía e infraestructuras. Creo que la gran aportación de las empresas españolas al mundo de la empresa global es su capacidad de flexibilidad y adaptación para acometer la internacionalización a Latinoamérica, donde han conseguido el liderazgo indiscutible en muchos sectores, desbancando a grupos estadounidenses.

Por último, hablemos de la importancia de la apuesta por la innovación en Kroll, que es, sin duda, una de las claves de su éxito

La tecnología para Kroll es fundamental. Un alto porcentaje de nuestros ingresos anuales se destinan a la I+D+i. Hemos invertido en dos áreas principales: la verificación e investigación de antecedentes profesionales (*background screening*) y la informática forense (*computer forensics*). La apertura legislativa en muchos países nos hizo darnos cuenta de lo importante que es estar al albor de la innovación tecnológica, ya que toda la información en la actualidad se localiza y se almacena en formato digital. Algunos dicen que es un mercado demasiado abierto. Lo aconsejable sería encontrar un equilibrio entre la necesidad de conocer por parte de los servicios jurídicos y la de proteger sus datos de los empresarios ::