

Thyssenkrupp, el gigante que se anticipó a los desafíos estratégicos de Europa

Miguel Ángel López Borrego, CEO del conglomerado alemán, lidera una transformación centrada en la autonomía en energía y defensa.



23 de mayo de 2025

Cuando, en 2023, Miguel Ángel López Borrego asumió el mando del gigante industrial alemán [Thyssenkrupp](#), lo hizo decidido a convertirlo en una organización más eficiente, rentable y

sostenible. Para ello, se propuso reducir la cartera de empresas y acelerar su transformación verde.

Se trata de una visión audaz para un grupo que nace de la fusión de dos compañías bicentenarias, emblemas de la expansión industrial alemana en la posguerra. Implantar una visión tan ambiciosa exige algo más que liderazgo. Supone negociar con grupos de interés a veces enfrentados sin perder firmeza y [respetar el legado histórico de la compañía mientras se construye un futuro muy diferente](#).

Por si fuera poco, el nuevo clima político en Estados Unidos sacude la geopolítica con una redefinición de las relaciones transatlánticas, mientras el nuevo Gobierno alemán rompe esquemas en temas como la deuda y la defensa. En medio de este contexto, en noviembre de 2024, la división acerera del grupo, Thyssenkrupp Steel Europe, anunció un plan integral de reestructuración para recuperar competitividad. El plan contempla ajustes de capacidad, cierre de plantas, reducciones de plantilla y una apuesta decidida en la producción verde y sostenible.

Otro hito importante se alcanzó en abril de 2025, cuando Thyssenkrupp Steel Europe rescindió los contratos de suministro con su empresa conjunta Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM), de la que prevé vender su participación del 50%. El objetivo: aportar claridad y transparencia tanto a las dos empresas como a sus empleados. A todo esto se suma otra medida de calado: la escisión parcial del negocio naval del grupo.

“Todo esto busca restaurar la confianza en el valor de Thyssenkrupp”, afirma López en esta entrevista, en la que detalla con franqueza los pasos y el liderazgo necesarios para llevar a cabo esta transformación.

¿Qué consejos puede darnos de sus negociaciones con los grupos de interés para que todos salgan ganando?

Lo primero es ser totalmente transparente. No se trata de decir lo que la gente quiere oír. En toda empresa existe el mito de lo que fue y la ilusión de seguir siéndolo. Pero hay que dejar claro cuál es la realidad. Y la realidad es que el negocio acerero pierde dinero. Por supuesto, muchos se preguntarán cómo se ha llegado hasta aquí. Algunos te escucharán, creerán y seguirán; otros te escucharán, pero no te apoyarán ni seguirán. Aquí no cabe el romanticismo. Hay grupos de interés a los que nunca vas a convencer, porque su agenda no encaja con la tuya. La pregunta es: ¿cómo lidias con ellos? Podrías caer en la tentación de hacer concesiones, pero sería un error: acabarías comprometiendo el futuro de la compañía.

En resumen, mi consejo es: ser transparente, compartir información, debatir con franqueza y honestidad y saber quién está contigo y quién no. Procura no comprometerte con quien no sigue tu agenda, porque eso te lleva de nuevo a la ineficiencia que justamente quieres evitar. Ahí entra en juego la templanza: mantén la calma, pero con una determinación absoluta.

Impacto de la geopolítica en las decisiones estratégicas

¿Añadiría la necesidad de ser ágil para responder a la evolución de los acontecimientos? ¿Cómo han influido los recientes cambios geopolíticos en la manera de pensar?

La complejidad y la rápida evolución de la situación geopolítica hacen que sea más importante que nunca analizarla constantemente sin sacar conclusiones apresuradas. Que Europa quiera fortalecerse en transformación verde, digitalización, infraestructuras y defensa brinda grandes oportunidades a nuestra empresa, aunque también hay contrapartidas. Los llamamientos a mantener industrias básicas, como la acerera, pueden ralentizar la necesaria reestructuración del sector. No hay duda de que sería un error. La industria del acero solo puede cumplir su función en el futuro de Alemania y Europa si es competitiva. Además, no se puede saber cómo va a evolucionar la geopolítica, por eso hay que tener claros los objetivos y ceñirse a ellos. La adaptación a las realidades a largo plazo es una cuestión en la que Europa aún no ha hecho los deberes. Por ejemplo, nuestro mercado laboral no es muy flexible que digamos.



Miguel Ángel López Borrego: “No se puede saber cómo va a evolucionar la geopolítica, por eso hay que tener claros los objetivos y ceñirse a ellos”.

Para que el mercado laboral sea más flexible se necesitan cambios en la política pública. Como CEO, ¿está teniendo que hablar más de estos asuntos con los políticos?

La asociación que representa a la industria alemana ha escrito al nuevo Gobierno del país para que aborde las necesidades del sector. Quiero pensar que los partidos políticos son capaces de acordar una agenda común que devuelva la economía al crecimiento, así como de pensar más en las empresas. También estamos tratando estas cuestiones directamente con la Unión Europea, a través de la [Mesa Redonda Europea de Industriales](#), formada por una cincuentena de jefes ejecutivos y presidentes de las mayores empresas europeas de los sectores industrial y tecnológico, para promover un crecimiento competitivo y sostenible.

Los líderes empresariales tienen que ser más visibles y los políticos, poner en la agenda las

empresas y el crecimiento económico mucho más de lo que lo han hecho hasta ahora. Este tipo de compromiso es cada vez más importante. Después de todo, nuestras estrategias de negocio solo se pueden ejecutar en un contexto económico favorable. De lo contrario, nuestras inversiones no tendrán tan buenos resultados.

Cómo está cambiando el papel de liderazgo del CEO

Además de hablar con los políticos, ¿en qué más debería involucrarse el CEO de manera más directa?

A nivel de liderazgo, es importante que el CEO demuestre su compromiso. Incluso antes de firmar mi contrato, compré acciones de Thyssenkrupp para mostrar a los demás accionistas la seriedad de mi compromiso y mi confianza en el proyecto. ¿Cómo voy a esperar que los demás se comprometan si no estoy dispuesto a invertir mi propio dinero en la compañía? Estamos juntos en esto y tenemos los mismos objetivos. Si haces algo que dices que va a ser bueno para la sociedad, los empleados y los accionistas, has de demostrarlo invirtiendo en ello. Es la mentalidad del capital privado: implicarse personalmente en el éxito del proyecto.

¿Qué otras cualidades de liderazgo son relevantes?

Además de la transparencia –ser realista con los demás y decir la verdad– y ser ágil, está el alineamiento. Cada día, los miembros del equipo de alta dirección revisamos lo que ha pasado durante la jornada por videoconferencia. Eso nos sirve para estar alineados, especialmente en un entorno tan difícil como el actual, y garantizar que todos vamos a una y estamos comprometidos con el cambio.

El cambio es fácil de definir, pero difícil de alcanzar, ya que depende del comportamiento humano, que aprendemos imitando a nuestra tribu. A la hora de implantarlo, has de ser resolutivo, pero también observador, para identificar quién quiere el cambio y quién no puede o no quiere cambiar. Necesitas un diálogo real, directo y honesto, comunicarte todo lo que puedas con tu equipo de alta dirección, pero también con personas de todas las áreas de la organización.

Hacia una economía sostenible

En cuanto a la transformación verde, un pilar de su estrategia, ¿cree que la agenda verde cambiará por cuestiones geopolíticas? Algunas empresas ya han dado marcha atrás en sus compromisos ESG.

La transformación verde es uno de nuestros propósitos prioritarios. La industria acerera alemana es responsable de cerca del 7% de las emisiones de CO2 del país, el 2,5% de las cuales corresponde a Thyssenkrupp Steel Europe. Es muchísimo, de ahí que debamos descarbonizar nuestra producción de acero.

Al poco de incorporarme a la compañía en 2023, creé un negocio de tecnologías de descarbonización tanto para nosotros como para ayudar a nuestros clientes a descarbonizarse. Preveíamos un crecimiento robusto del mercado de las moléculas verdes. Lo que en aquel momento parecía una fantasía hoy es una realidad: en nuestros proyectos participan clientes, socios y bancos. El paso a una economía sostenible ya no es una cuestión de si va a ocurrir, sino de lo rápido que podemos escalar para satisfacer las demandas del mañana. Ahora mismo, este crecimiento puede ser menos pronunciado de lo esperado, pero nuestro objetivo sigue siendo el mismo, independientemente del Gobierno y de las condiciones actuales. La transición a una economía sostenible es irreversible.

Ahora se habla de la autonomía en energía y defensa, algo que está claramente en línea con nuestros objetivos de negocio. La economía del hidrógeno es la gran oportunidad a largo plazo: no ser dependientes del petróleo y gas dentro de 20, 30 o 40 años. Debemos convencer a la gente de la urgencia de desarrollar la economía de hidrógeno en Europa. Esto significa producir, desarrollar y vender energía en Europa para los europeos, y ser supercompetitivos en electrones verdes. Es momento de pensar a escala europea, no a escala nacional. Solo así será posible una Europa en buena medida independiente energéticamente en los próximos 20 o 30 años. Podemos hacerlo a precios competitivos, no con subvenciones. Debemos aprovechar esta tremenda oportunidad.

Estuvo en [CERAWeek](#), el encuentro más importante de líderes del sector energético global que acoge Houston. ¿Cómo se ve todo esto desde Estados Unidos?

No vi nada allí que vaya a cambiar esta agenda. Puede que haya cierta desaceleración del mercado y que los precios no bajen tan rápido como podrían haberlo hecho, pero, para ser sincero, salí de CERAWeek más inspirado que nunca. Se habló mucho de la autonomía

energética, una gran oportunidad también para Europa. Otra cosa que me llamó la atención es que la inteligencia artificial está en todas las conversaciones. La percepción allí es que Estados Unidos lleva solo un año de ventaja a China en este campo, y no están dispuestos a perder esa carrera. Es fácil pensar que los americanos están locos, pero no es así: siguen una agenda muy clara. Lo que nos toca a nosotros es entenderla.

La inteligencia artificial y la defensa, prioridades estratégicas en alza

Compañías estadounidenses como Microsoft, Google y Amazon invierten en generación de energía para alimentar sus centros de datos de IA. ¿Hasta qué punto la IA forma parte de su estrategia futura?

Sin exagerar, diría que es fundamental. Aunque no tanto como me gustaría, ya desempeña un papel relevante en varias áreas, como el negocio de materiales y servicios, con mucho comercio y transporte y en los que hacemos un uso intensivo de servicios basados en datos, automatización y digitalización. Aun así, hemos de reforzar otras áreas, sobre todo en el uso de la robótica. La pregunta que todos deberíamos hacernos es cuáles deberían ser las aplicaciones de toda esta IA.

Su filial naval, líder mundial en submarinos no nucleares y referente europeo en electrónica y software de sistemas armamentísticos -incluidos los torpedos- opera en un sector que hoy cobra nueva relevancia. Con la defensa como prioridad en Europa, ¿veremos más aplicaciones de IA en este ámbito?

La defensa será una de las aplicaciones clave de la IA, y no es casualidad: gran parte de las innovaciones del mundo han surgido de la industria militar. La IA tendrá un gran papel en la innovación del sector. El problema con las aplicaciones de defensa es que no son fácilmente escalables. Por eso, el reto está en trasladarlas a entornos más amplios, generando nuevos productos y servicios. Por ejemplo, una cosa es el uso de drones en combate y otra más interesante son los coches voladores, más cerca de lo que imaginamos.

+INFO:

El caso “[Thyssenkrupp: reinventando el gigante industrial alemán](#)”, de [Marta Elvira](#), Helmuth Ludwig y Jordan Mitchell, está disponible en [IESE Publishing](#). El caso protagonizó la edición de

2025 de la Roland Berger MBA Case Competition, que se celebra en el IESE de Barcelona desde 1995.

Una versión de esta entrevista se publica en la revista *Insight for Global Leaders* 1.

www.iese.edu/es/insight