



## Marc Descheemaeker

AUTOR · LÍDER EMPRESARIAL

Transformar una institución grande y sujeta a restricciones políticas es, sin lugar a dudas, más difícil que reestructurar una empresa privada. Las decisiones relativas a la plantilla requieren negociar con los gobiernos y los sindicatos. Los horizontes de inversión abarcan varios mandatos políticos. La lógica comercial compite, a diario, con la obligación de prestar un servicio público. La mayoría de los marcos de gestión del cambio se diseñaron para organizaciones capaces de actuar con rapidez y aplicar recortes drásticos. Las empresas estatales, los servicios públicos regulados y las grandes administraciones públicas no pueden hacerlo. A sus dirigentes solo les quedan herramientas que no se crearon para el problema al que se enfrentan.

Marc Descheemaeker, un antiguo director general que logró aumentar en un 60 % el número de pasajeros del ferrocarril nacional belga al tiempo que reducía la plantilla, es un experto en la transformación de grandes organizaciones sujetas a restricciones políticas, así como en las disciplinas de liderazgo específicas que lo hacen posible.

### biografía de Marc Descheemaeker 2026

#### Por qué las organizaciones trabajan con Marc Descheemaeker

- Ha hecho lo que la mayoría de los ponentes sobre gestión del cambio solo han estudiado: ha transformado una institución de importancia nacional, expuesta políticamente y fuertemente sindicalizada, con cifras verificables. Eso le confiere un prestigio en las conversaciones de juntas directivas y altos directivos que los académicos acreditados no pueden igualar.
- Su experiencia en la SNCB pone de manifiesto una distinción que la mayoría de los programas de transformación ignoran: la diferencia entre el cambio en organizaciones que pueden moverse libremente y el cambio en organizaciones que no pueden hacerlo. Los líderes de sectores regulados, organismos públicos y grandes empresas con influencia estatal escuchan algo que rara vez oyen: un marco diseñado para sus limitaciones reales.
- Tras haber presidido el Aeropuerto de Bruselas durante los atentados terroristas de 2016, aporta una experiencia directa de liderazgo en una crisis operativa aguda, no como consultor de crisis, sino como la persona públicamente responsable de la respuesta y la recuperación de la institución.
- Sus cargos simultáneos en una empresa ferroviaria nacional, un operador nacional de autobuses, el Aeropuerto de Bruselas, el Banco

#### DISPONIBLE PARA

- Conferencias

#### TEMAS DE CONVERSACIÓN DE MARC

- Agilidad organizativa
- Gestión de Riesgos
- Gestión del Cambio
- Liderazgo en Crisis
- Transformación de la fuerza laboral

#### IDIOMAS: Inglés

Europeo de Inversiones y el Fondo Europeo de Inversiones le proporcionaron una visión que pocos profesionales tienen: el punto de encuentro entre la asignación de capital europeo y la gobernanza de las infraestructuras nacionales, y los casos en que ambos tiran en direcciones opuestas.

- Su trayectoria profesional, que abarca desde el análisis en McKinsey, pasando por los bienes de consumo y los servicios de instalaciones, hasta cuatro importantes instituciones europeas de transporte, le proporciona una auténtica perspectiva intersectorial sobre la transformación operativa. No es un especialista en transporte; es un profesional del cambio que, casualmente, ha trabajado en el sector del transporte.

## **Aspectos destacados de su biografía**

- Director general de NMBS-SNCB (ferrocarril nacional belga), 2004-2013: aumentó el número de pasajeros en un 60 % y redujo la plantilla en aproximadamente un 20 %
- Convirtió las operaciones belgas de Thalys y Eurostar, que generaban pérdidas, en una participación rentable; supervisó la separación y la venta parcial de la división de mercancías de la SNCB
- Presidente de Brussels Airport Company (BAC), 2013-2021
- Presidente de De Lijn (operador nacional belga de autobuses y tranvías), 2016-2022
- Consejero del Banco Europeo de Inversiones (BEI), 2015-2022; consejero del Fondo Europeo de Inversiones (FEI), 2016-2022
- Miembro del consejo de administración de Gimv NV (sociedad de inversión belga que cotiza en bolsa)
- Posgrado en Economía Europea, Colegio de Europa, Brujas; Máster en Economía Empresarial (cum laude), Universidad UFSIA de Amberes; comenzó su carrera profesional en McKinsey Ámsterdam

## **Biografía**

Cuando Marc Descheemaeker fue nombrado director general en 2004, la empresa ferroviaria nacional de Bélgica estaba perdiendo pasajeros y arrastraba una estructura de plantilla que ya no podía sostener. En nueve años, logró revertir ambas situaciones. El número de pasajeros creció un 60 %. La plantilla se redujo en casi un 20 %. Ninguno de estos resultados se logró eludiendo las limitaciones propias de una empresa estatal. Se lograron comprendiendo esas limitaciones con precisión y gestionando dentro de ellas.

El trabajo en la SNCB fue más allá de las cifras principales. Las operaciones belgas de Thalys y Eurostar eran estructuralmente deficitarias; Descheemaeker las reestructuró para convertirlas en una participación rentable. La división de mercancías, un reto aparte, se escindió como entidad independiente y se vendió parcialmente a un socio financiero. No se trataba de proyectos secuenciales. Se llevaron a cabo simultáneamente, y cada uno de ellos requirió negociaciones con ministerios, sindicatos y capital privado.

Sus posteriores cargos en consejos de administración —presidente de Brussels Airport Company, presidente de De Lijn, consejero del Banco Europeo de Inversiones y del Fondo Europeo de Inversiones— ampliaron ese panorama operativo al ámbito de la gobernanza institucional. Pocos profesionales han visto, desde dentro, cómo las decisiones de capital a nivel europeo se traducen en opciones sobre el terreno en una autoridad

nacional de transporte. Él ha estado en ambos lados de la mesa.

Su formación académica —máster en Economía Empresarial (cum laude) por la UFSIA de Amberes y posgrado en Economía Europea por el Colegio de Europa de Brujas— le proporcionó la base analítica. Su aprendizaje en McKinsey la perfeccionó. Sin embargo, la credencial que resuena entre el público de alto nivel no es ninguna de ellas. Es un ferrocarril nacional, genuinamente transformado.

## **Temas clave de sus ponencias**

- Transformación organizativa a gran escala en entornos con limitaciones políticas
- Liderazgo del cambio en empresas estatales y reguladas
- Reestructuración de la plantilla bajo restricciones políticas y sindicales
- Gobernanza de infraestructuras y estrategia de inversión europea
- Liderazgo en situaciones de crisis operativa
- El transporte y la movilidad como reto estratégico de política
- Gobernanza de los consejos de administración en el capital público y privado

## **Ideal para**

- Directores generales y altos ejecutivos que lideran la transformación en sectores regulados, servicios públicos u organizaciones adyacentes al sector público
- Consejos de administración y presidentes de empresas estatales, autoridades de infraestructuras o grandes organismos financiados por el gobierno
- Directores de Recursos Humanos y responsables de transformación que gestionan la reestructuración de la plantilla en entornos políticamente sensibles
- Foros europeos sobre política, infraestructuras e inversión pública en los que se cruzan la gobernanza y la estrategia comercial

## **Resultados para los asistentes**

- Una articulación más clara de cómo la gestión del cambio en organizaciones con limitaciones difiere de la transformación del sector privado, y qué exige esa diferencia al liderazgo
- Casos prácticos concretos de la reestructuración de la SNCB: qué decisiones se tomaron, qué herramientas estaban disponibles y qué no funcionó
- Una perspectiva práctica sobre la gestión de múltiples mandatos simultáneos de las partes interesadas (gobierno, sindicatos, socios comerciales y público) sin perder el impulso operativo
- Perspectiva sobre cómo las instituciones de inversión europeas conciben las infraestructuras nacionales; útil para los líderes que gestionan ciclos de financiación pública y decisiones de capital transfronterizas
- Una reflexión sincera sobre cómo dirigir una institución en medio de una grave crisis pública, y las decisiones de comunicación y gobernanza que se tomaron a raíz de ello

## Marc Descheemaeker's Videos

