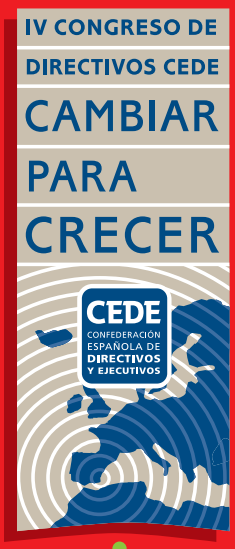


CAMBIAR PARA CRECER

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

PONENCIAS PRESENTADAS EN EL IV CONGRESO DE DIRECTIVOS CEDE CELEBRADO EN MURCIA LOS DÍAS 23 Y 24 DE NOVIEMBRE DE 2006

Cambiar para crecer

Índice

Presentación de CEDE 9

Asociaciones de Directivos confederadas a CEDE 11

IV Congreso de Directivos CEDE 15

Patrocinadores y colaboradores 16

Comité técnico y organizador 21

ACTO INAUGURAL 29

Excmo. Sr. D. Miguel Ángel Cámara, Alcalde de Murcia 31

D. Isidro Fainé, Presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos 35

Excmo. Sr. D. Excmo. Sr. D. Joan Clos, Ministro de Industria, Turismo y Comercio 45

D. Ramón Luis Valcárcel, Presidente del Gobierno de la Región de Murcia 53

SESIONES PLENARIAS 57

Conferencia inaugural 59

D. Roland Berger, Presidente de Roland Berger 61

MESA REDONDA: "El nuevo escenario energético" 75

Excmo. Sr. D. Benito Mercader, Consejero de Industria y Medio Ambiente del Gobierno de la Región de Murcia 77

D. Cayetano López, Director General Adjunto y Director del Departamento de Energía del Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas - CIEMAT 83

D. Luis Atienza, Presidente de Red Eléctrica de España - REE 93

D. Esteban Morrás, Consejero y director general de Acciona 101

D. Xabier Viteri, Director general de Energías Renovables de Iberdrola 111

Conferencia: *"La calidad de vida del directivo"* 119

Dr. Valentín Fuster, Presidente de la Federación Mundial del Corazón y Presidente del Comité Científico Asesor y Evaluador Externo del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares - CNIC 121

MESA REDONDA: "Nuevos modelos de desarrollo en la Europa de las regiones. Crecimiento y cambio en la Región de Murcia" 149

Excma. Sra. Dª Inmaculada García Martínez,
Consejera de Economía y Hacienda de la Región
de Murcia 151

D. Xavier Orriols,
Director general de Pepsico IBERIA - Tropicana Alvalle 155

D. Francisco Vidal, Director general de MTorres 161

D. José Luis Hernández,
Director general de Polaris World 167

D. Pedro Schwartz, Catedrático de la Universidad de
San Pablo CEU. Experto en Parques Científicos 171

MESA REDONDA: "Demografía, inmigración y multiculturalidad" 177

D. Antonio Garrigues Walker, Miembro del Senado de
CEDE y presidente de Garrigues Abogados y
Asesores Tributarios 179

Dª Margarita Delgado, Investigadora Científica.
Consejo Superior de Investigaciones Científicas 183

D. Rafael Puyol, Vicepresidente de la Fundación
Instituto de Empresa 191

D. Joaquín Arango, Director del Centro de Estudios
sobre Migraciones Internacionales e Integración
Social del Instituto Universitario Ortega y Gasset 197

MESA REDONDA: "Apertura de mercados" 205

D. Juan Luis Cebrián, Miembro del Senado de CEDE
y consejero delegado del Grupo Prisa 207

D. Nani Beccalli-Falco, Presidente y CEO de General Electric International 209

D. Santiago Cortés, Presidente de HP España y Portugal ... 217

D. Ángel Martín Acebes, Vicepresidente ejecutivo del ICEX 223

D. Julio Linares, Director general de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergia de Telefónica 229

SESIONES TEMÁTICAS PARALELAS 233

1. ¿Hacia dónde va la economía mundial? 235

D. Carlos Egea, Director general de Caja Murcia 237

Ilmo. Sr. D. Ángel Torres, Secretario general de Política Económica y Competencia del Ministerio de Economía y Hacienda 243

D. José Luis Feito, Presidente de Aseta 261

D. Carlos González, Presidente de Deloitte 271

2. ¿Cuáles son los retos de la fiscalidad del directivo? 283

D. Jorge Pérez Mascuñán, Coordinador de la Comisión Fiscal de CEDE y Vicepresidente de la Asociación Española de Asesores Fiscales - AEDAF 285

Dª María José Aguiló, Socio-director de KPMG 287

D. Salvador Ruiz Gallud, Socio de Montoro Asociados 295

D. Francisco Javier Seijo, Subdirector General de Política Tributaria 305

3. Las TIC: ¿factor de crecimiento y productividad? 317

D. César Arranz, Vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas - AEEF 319

Dª Rosa María García, Consejera delegada de Microsoft Ibérica 321

D. Diego Pavía, Director general de Atos Origin 335

4. El valor de las marcas: ¿reputación o competitividad? 359

D. Juan José Almagro, Director general de Comunicación y Responsabilidad Social de Mapfre 361

D. Enric Casi, Director general de Mango 365

Dª Beatriz Soler, Directora del Centro de la Marca de ESADE 373

D. Fernando Ocaña Garcilaso de la Vega, Presidente de FCB/Tapsa 377

5. ¿Cuál es el perfil del directivo en el siglo XXI? 385

D. Antonio Barba, Vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas - AEDIPE 387

D. Jorge Ramos, Presidente de la comisión de Formación, Desarrollo profesional y Relaciones laborales de CEDE 389

D. Javier Fernández Aguado, Catedrático de Dirección General en el Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra y Presidente de Mindvalue 393

Dª Susana Marcos, Socia de Peoplematters 399

D. Eduardo Pérez-Cejuela,
Director de RR.HH. en General Electric Plastics 409

6. ¿Cómo se compatibilizan sostenibilidad y crecimiento? 417

D. José Manuel Morán, Presidente de la Comisión
de Desarrollo de la Función Directiva de CEDE y
vicepresidente del capítulo español del Club de Roma 419

Ilmo. Sr. D. Arturo Gonzalo Aizpiri,
Secretario general para la Prevención de la Contaminación
y del Cambio Climático del Ministerio de
Medio Ambiente 423

D. Roger Solergibert, Director general comercial
de Honda Automóviles España 435

D. Javier Guillamón,
Vicepresidente de la Caja de Ahorros del Mediterráneo ... 443

ACTO DE CLAUSURA 449

D. Isidro Fainé, Presidente de CEDE 451

D. Mario Armero,
Presidente del Comité Técnico Organizador 457

Excmo. Sr. D. Ramón Luis Valcárcel,
Presidente del Gobierno de la Región de Murcia 463

S.A.R. El Príncipe de Asturias 467

Presentación de CEDE

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos - CEDE tiene como objetivo principal agrupar a las asociaciones de directivos de nuestro país al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan sus miembros en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales.

Desde su fundación en 1997, se han ido integrando en la Confederación asociaciones representantes de diversos sectores profesionales y ámbitos territoriales. En la actualidad, CEDE agrupa a cuarenta entidades y 75.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporación de nuevas entidades.

Durante estos años, CEDE ha crecido de forma constante a través de una intensa actividad asociativa, que se basa en tres pilares estratégicos:

- El fortalecimiento de la presencia institucional, a través de la incorporación de nuevas entidades confederadas, intensifica las relaciones con organismos e instituciones públicas y privadas.

- El creciente desarrollo de acciones formativas e informativas que impulsan lo que podría llamarse "Conocimiento Directivo", principalmente mediante la labor de las entidades confederadas, el trabajo de las comisiones de CEDE y la divulgación de contenidos de interés del portal y boletín electrónico (www.directivoscede.com).
- La organización de actividades como marco para el debate entre la clase directiva, que consisten principalmente en los desayunos de trabajo, los seminarios para directivos, las jornadas y, de forma destacada, los Congresos de Directivos - CEDE.

Asociaciones de Directivos confederadas a CEDE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUJERES DIRECTIVAS, EJECUTIVAS, PROFESIONALES Y EMPRESARIAS

CÍRCULO DE ECONOMÍA DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE MARKETING

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FINANCIEROS Y TESOREROS DE EMPRESA

CLUB DE DIRIGENTES DE MARKETING DE MADRID

ASOCIACIÓN BALEAR DE DIRECTIVOS

CÍRCULO DE ECONOMÍA DE LA REGIÓN DE MURCIA

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE EMPRESA - TITULADOS MERCANTILES Y EMPRESARIALES

INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE CASTILLA Y LEÓN

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS DE LA SALUD

CÍRCULO DE DIRECTIVOS DE HABLA ALEMANA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES FISCALES

CLUB DE GERENTES DE TORRENTE

SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN CIENTÍFICA

ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS DE INFORMÁTICA

ASOCIACIÓN DE INGENIEROS EN INFORMÁTICA

CLUB DE MARKETING - CLUB DE DIRIGENTES DE ARAGÓN

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE ANDALUCÍA, CEUTA Y MELILLA

CLUB FINANCIERO DE BILBAO

ASOCIACIÓN DE INGENIEROS E INGENIEROS TÉCNICOS EN INFORMÁTICA

CLUB DE ECONOMÍA IÑÁS, ASOCIACIÓN GALLEGA DE DIRECTIVOS

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE CANARIAS

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN

ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DE ICADE-COMILLAS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES Y PLANIFICADORES FINANCIERO-PATRIMONIALES

ESADE ALUMNI

ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DEL INSTITUTO DE EMPRESA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES
DE HOTEL

ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
CLUB EOI, ESCUELA DE NEGOCIOS

ASOCIACIÓN DE DIRECTORES
DE SERVICIOS

ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD
Y DIRECCIÓN

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE ESPAÑA

SÉNIORS ESPAÑOLES PARA LA
COOPERACIÓN TÉCNICA

CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA

ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DE ESIC

IV Congreso de Directivos CEDE

"Cambiar para crecer"

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos - CEDE celebró su IV Congreso en la ciudad de Murcia bajo el lema "Cambiar para crecer", con la asistencia de más de 1.200 directivos de todo el país.

Las valiosas intervenciones de los cerca de 50 ponentes suponen una guía de referencia para la acción directiva de España en el futuro. De ella depende, en gran parte, el papel de nuestro país en el escenario internacional.

Sin duda alguna, este Congreso de CEDE no hubiera podido celebrarse sin el soporte institucional, público y privado, de numerosas entidades de la Región de Murcia que, junto con el apoyo de patrocinadores y colaboradores, lo hicieron posible; destaca de un modo especial el patrocinio institucional del Gobierno de la Región de Murcia.

Con esta cuarta edición, el Congreso de Directivos CEDE se ha consolidado como un foro de referencia para el directivo español, en el que prima el intercambio de ideas en favor de una cultura emprendedora y socialmente responsable.

Patrocinadores y colaboradores

El IV Congreso de Directivos CEDE no hubiera podido celebrarse sin el soporte institucional, público y privado, de numerosas entidades de la Región de Murcia que, junto con el apoyo de patrocinadores y colaboradores, lo hicieron posible.

El apoyo de las entidades que citamos a continuación permitió que la Confederación lograra organizar un evento de esta magnitud, durante el cual, los participantes pudieron disfrutar de ponentes del más alto nivel así como de unas excelentes infraestructuras y servicios.

Por todo ello, CEDE desearía expresar su más sincero agradecimiento a todas las empresas y entidades patrocinadoras y colaboradoras.

Patrocinador oficial

Región de Murcia

Empresas patrocinadoras

Colaborador institucional

Empresas colaboradoras

Coche oficial

Empresas patrocinadoras de sesiones temáticas

Aquagest Región de Murcia

AC AUXILIAR CONSERVERA, S.A.

HISPANOVA

INMOLOFER

Alvalle

Tropicana Pure Premium

Undemur

GESTALIA

Balneario de Archena

Murprisa

Valenaris

Comité organizador

La organización del Congreso contó con la participación de representantes de todas las entidades confederadas y de los miembros del Senado de CEDE.

En consecuencia, el Comité Organizador lo conformaron las siguientes personas:

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE CEDE

D. Isidro Fainé Casas
PRESIDENTE DE CEDE

D. Ramón Adell Ramón
VICEPRESIDENTE DE CEDE
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

D. César Arranz Soler
VICEPRESIDENTE DE CEDE
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

D. Antonio Barba Gálvez
VICEPRESIDENTE DE CEDE
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN
Y DESARROLLO DE PERSONAS

Dª Pilar Gómez-Acebo Avedillo
VICEPRESIDENTA DE CEDE
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE
"ÉTICA Y ASUNTOS SOCIALES"

D. José Mª Jordá Poyatos
SECRETARIO GENERAL DE CEDE
SECRETARIO GENERAL DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

D. José Manuel Morán Criado
VICESECRETARIO GENERAL DE CEDE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE
"EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA"

D. José Antonio Rodríguez Gil
TESORERO DE CEDE
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

D. Xavier Adserà Gebellí
PRESIDENTE DEL INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS

D. Luis Aranaz Zuza
PRESIDENTE DEL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

D. Salvador Arenere García
PRESIDENTE DEL CLUB DE MARKETING - CLUB DE DIRIGENTES DE ARAGÓN

D. Mario Armero Montes
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TRABAJO
DE CEDE SOBRE LA "PROSPECTIVA"

Dª Ana Armesto Campo
PRESIDENTA DEL CLUB FINANCIERO DE BILBAO

D. Josep Badia Sánchez
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FINANCIEROS Y TESOREROS
DE EMPRESA

D. Bernd Becker
PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE DIRECTIVOS DE HABLA ALEMANA

D. Andrés Beracoechea Fdez. de Troconiz
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA

D. Miguel Bordoy Borrás
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN BALEAR DE DIRECTIVOS

D. Eduardo Bueno Campos
VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

D. Ronald Bunzl
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

D. Rubén Candela Ramos
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN
ESPAÑOLA DE ASESORES FISCALES
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN "FISCAL" DE CEDE

D. Teodoro Cano Abellán
PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE ECONOMÍA DE LA REGIÓN DE MURCIA

D. Evaristo del Canto Canto
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE CASTILLA Y LEÓN

D. Leandro Cañibano Calvo
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

D. Ramon Casilda Béjar
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE EJECUTIVOS DE FINANZAS
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE "RELACIONES
CON IBEROAMÉRICA"

D. Eduardo Correa Lázaro
DIRECTOR DE LA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA ESCUELA
SUPERIOR DE GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING

D. Juan Dionis Trenor
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA
DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

D. Joaquín Estévez Lucas
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GESTIÓN SANITARIA

D. Manuel Gago Areces
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO DE MADRID DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

D. Rafael Garrigues Ibáñez
PRESIDENTE DEL CLUB DE GERENTES DE TORRENTE

Dª Victoria Gimeno Novo
DIRECTORA DE LA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL INSTITUTO DE EMPRESA

D. Joaquín González Casal
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE INGENIEROS E INGENIEROS TÉCNICOS EN INFORMÁTICA

Dª Bettina Götzenberger Blüthgen
VICEPRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE "RELACIONES INTERNACIONALES"

Dª Eva Levy Bensadon
PRESIDENTA DE LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUJERES DIRECTIVAS, EJECUTIVAS, PROFESIONALES Y EMPRESARIAS

D. Josep López de Lerma López
PRESIDENTE DE TRIBUNA DE GIRONA

D. Carlos Mallo
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE "CONTABILIDAD"

D. José Luis Marco López
PRESIDENTE DEL CLUB DE DIRIGENTES DE MARKETING DE MADRID

D. Celestino Martín Alonso
VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS EN INFORMÁTICA

D. Luis Mas Vilellas
TESORERO DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE EMPRESA
- TITULADOS MERCANTILES Y EMPRESARIALES

D. José Luis Méndez López
PRESIDENTE DEL CLUB DE ECONOMÍA IÑÁS – ASOCIACIÓN GALLEGA DE DIRECTIVOS

D. José Molas Bertrán
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS EN INFORMÁTICA

D. Pedro Navarro Martínez
VICEPRESIDENTE DE ESADE ALUMNI

D. Virgilio Oñate de Mora
PRESIDENTE DE SÉNIORS ESPAÑOLES PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA

D. Andrés Orozco Muñoz
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE CANARIAS

D. Javier Pagés López
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE INGENIEROS EN INFORMÁTICA

D. Senen Pájaro Novoa
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTORES DE SERVICIO

D. Rufino Parra Terrón
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE ANDALUCÍA, CEUTA Y MELILLA

D. Jorge Pérez Mascuñán
VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES FISCALES

Dª Paloma Portela Peñas
PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN CIENTÍFICA

D. Marcelo Prieto Coterillo
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DE ICADE-COMILLAS

D. Borja Puig de la Bellacasa
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN

D. Jorge Ramos Sánchez
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TRABAJO DE CEDE SOBRE "FORMACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y RELACIONES LABORALES"

D. Ángel San Segundo Haering
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

D. José Luis Serna Almodóvar
PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE ECONOMÍA DE ALICANTE

D. Juan Carlos Serra Bosch
PRESIDENTE DEL CLUB DE MARKETING DE BARCELONA

D. Ferran Termes Anglés
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN

D. Carlos Tusquets Trias de Bes
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES Y PLANIFICADORES FINANCIERO-PATRIMONIALES

D. Manuel Vegas Lara
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE HOTEL

Dª Núria Vilanova Giralt
VICEPRESIDENTA DEL CONSEJO DIRECTIVO DE MADRID DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS

MIEMBROS DEL SENADO DE CEDE

D. José Barea Tejeiro
PRESIDENTE

D. José María Aguirre González

D. Juan Luis Cebrián Echarri

D. Isidro Fainé Casas

D. Antonio Garrigues Walker

D. Gregorio Peces-Barba

D. Miquel Roca Junyent

D. José Vilarasau Salat

Por su parte, el Comité Técnico fue el responsable de la organización general del Congreso. Su misión es asegurar la calidad y el cumplimiento de los objetivos del Congreso.

MIEMBROS DEL COMITÉ TÉCNICO

D. Mario Armero
PRESIDENTE

D. Ramón Adell Ramón

Dª Ana Armesto Campo

D. Teodoro Cano Abellán

D. Manuel Gago Areces

D. José María Jordá Poyatos

D. Miguel López Bachero

D. José Manuel Morán Criado

D. José Antonio Rodríguez Gil

Acto inaugural

Excmo. Sr. D. Miguel Ángel Cámara
Alcalde de Murcia

D. Isidro Fainé
Presidente de la Confederación Españona de Directivos y Ejecutivos

Excmo. Sr. D. Joan Clos
Ministro de Industria, Turismo y Comercio

Excmo. Sr. D. Ramón Luis Valcárcel
Presidente del Gobierno de la Región de Murcia

Excmo. Sr. D. Miguel Ángel Cámara
Alcalde de Murcia

Excelentísimo Señor presidente de la Región de Murcia, Don Ramón Luis Valcárcel; Señor presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, Don Isidro Fainé; presidente del Comité Técnico Organizador de este IV Congreso de CEDE, Don Mario Armero; presidente del Círculo de Empresarios de Murcia, Don Teodoro Cano; autoridades, señoras y señores… Muy buenos días y sean mis primeras palabras para reiterar, una vez más, la más cálida bienvenida a Murcia, a la vez que mostrar nuestro agradecimiento por haber elegido a esta ciudad como lugar donde organizar este IV Congreso de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos.

Murcia es una ciudad abierta, acogedora, luminosa y mediterránea, en la que la luz y el color azul intenso de nuestro cielo se funden mostrando los mil y un matices de nuestra huerta y nues-

tros barrios. Lo habrán podido comprobar en esta espléndida mañana que es la antesala de lo que va a augurar un espléndido congreso y desarrollo de estas jornadas. Ésta es una tierra de brazos abiertos a quienes nos visitan. No en vano, la imagen que nos representa es la denominada "Matrona o Caridad", que es la mujer que comparte su pecho para amamantar a su hijo y al hijo ajeno. Y ese es el carácter de la Murcia milenaria, forjada en la unión de culturas y civilizaciones enlazadas siempre por el deseo de paz y prosperidad.

En los últimos años, Murcia se ha transformado en una ciudad moderna, que progresa constantemente y donde intentamos mantener una elevada calidad de vida. Crecemos en población, crecemos en actividad. Y por ello estamos cambiando incrementando los servicios de infraestructuras al servicio de las personas, desarrollando nuevas y amplias políticas sociales que permitan la integración e inclusión, con objeto de evitar marginaciones y discriminaciones. La evolución de la creación de empleo en los últimos años, y sobre todo en los últimos meses, es espectacular, y nos sitúa a la cabeza de las ciudades españolas que lo hacen. Los grandes proyectos que ya están en marcha en el municipio, nuevos centros comerciales, residenciales, deportivos o de ocio, la construcción de nuevas vías de comunicación, confirman que Murcia es un municipio activo en el que se concentra una gran actividad económica y donde grandes inversores han descubierto el potencial y la idoneidad que reúne nuestra ciudad. Un claro ejemplo de esa fortaleza y dinamismo de la economía murciana es que en el último año han abierto 15.000 nuevas empresas, prácticamente el triple del número de comercios e industrias que venían estableciéndose desde el año 2000.

Más del 30% de las empresas de la región están concentradas en el municipio de Murcia y, ciertamente, el empresariado murciano es dinámico, riguroso y profesional. Nos estamos desarrollando porque hemos promovido la cultura de la formación y legalidad, entendiendo que, junto a la innovación, son los pilares del avance de nuestra sociedad. Contamos con dos prestigiosas universidades, la Universidad Pública de Murcia y la Universidad Católica San Antonio de Murcia, escuelas de formación de directivos, el parque empresarial más importante de la región y uno de los primeros de nuestra área de influencia en el corredor medite-

rráneo y estamos desarrollando, como motor de la renovación en investigación del conocimiento junto al gobierno de la región, un parque científico que nos va a permitir continuar liderando en el futuro la investigación, el desarrollo y la innovación, así comodesarrollar también la capacidad logística que tiene el enclave de la ciudad de Murcia.

Y todo ello es fruto de una planificación y ordenación realizada bajo los criterios de sostenibilidad ambiental y social. Fomentamos la utilización de energías renovables y lideramos la gestión sostenible del agua. Permítanme que en este punto me detenga un momento. Porque si de algo podemos presumir en Murcia, es de una buena gestión del agua. El agua en Murcia es escasa pero muy bien aprovechada. Cuando no tenemos garantizado el suministro porque no vienen trasvases ni transferencias de otros lugares, en plena y severa sequía, somos capaces de aunar y garantizar nuestro desarrollo, nuestro crecimiento, y al mismo tiempo continuar disminuyendo el ratio de consumo por habitante y día. Y ello es porque todos los ciudadanos y las administraciones locales y autonómicas estamos comprometidos con la cultura del aprovechamiento del agua, de la última gota de agua. Porque si siempre el agua es vida, aquí en esta Murcia, huerta de Europa, no sólo es vida, sino que además es esperanza, presente, futuro y desarrollo.

Junto a ello, la rehabilitación de nuestro patrimonio artístico nos permite ofrecer una ciudad que mima su historia y su pasado para fundirnos en el presente y ganar el futuro. Podrán admirar nuestros monumentos e iglesias, pero en Murcia destaca sobre todo y con luz propia la figura de Francisco Salzillo, cuyo tercer centenario de su nacimiento celebramos en el año 2007 y a cuyos eventos aprovecho para invitarles a todos ustedes. Una buena forma de descubrir Murcia es a través de la magnífica imaginería barroca de Salzillo; esculturas que con tan solo contemplarlas, provocan multitud de sensaciones. En fin, como verán, Murcia merece la pena. Han acertado al elegir Murcia como sede de su congreso y merece la pena para trabajar, para invertir y para vivir.

Nuestro clima, nuestra gastronomía, que viene de la huerta y del mar, nuestro carácter… todo invita a disfrutar de la vida en un clima apacible, seguro y tranquilo, del que estoy seguro, a partir de mañana van a ser ustedes, magníficos embajadores fuera de Murcia.

Reitero mi bienvenida y los mejores deseos de que disfruten de una feliz estancia en Murcia. Termino esta intervención con la convicción de que estos días servirán para generar un debate abierto y profundo que contribuirá a descubrir las claves del futuro de nuestra economía.

Y permítanme que me tome una licencia, tanto como alcalde de Murcia, como murciano, que no me puedo callar, al mismo tiempo que diseñan, que debaten, que comparten ideas y estrategias, para alcanzar una mayor competitividad y afrontar con garantías el futuro, no se marchen de Murcia sin descubrirla. Los directivos no dejan escapar oportunidades, y no aprovechar este congreso para conocer Murcia, les aseguro que sería una ocasión perdida que nunca se perdonarían.

Muchas gracias y feliz estancia.

D. Isidro Fainé
Presidente de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Excmo. Sr. Presidente del Gobierno de la Región de Murcia,
Excmo. Sr. Ministro de Industria,
Excmo. Sr. Alcalde,
Autoridades,
Señoras y señores,

Cambiar para crecer es el lema del IV Congreso de Directivos de CEDE que hoy comenzamos en Murcia.

Esta tierra que, con el mayor entusiasmo, la máxima cooperación y una generosa hospitalidad, ha acogido nuestro deseo de convocar aquí a los directivos españoles.

Por todo ello, muchas gracias comunidad de Murcia.

Gracias también por contagiarnos ese espíritu de cambio tan característico de esta región, que es ejemplo vivo del lema de este IV Congreso.

Es obvio que el crecimiento experimentado en los últimos años no podría haberse producido si no fuese por esa actitud con la que desde Murcia miráis hacia el futuro.

Vuestro dinamismo, especialmente pronunciado en el último quinquenio y superior al de la media nacional, se ha concretado en la mayor tasa de crecimiento económico en España, un 3,9% medio anual, ocho décimas por encima de la media nacional. Y, con toda seguridad, este dinamismo seguirá definiendo a la Comunidad en un futuro próximo.

En este sentido el Plan Estratégico de Desarrollo de la Región 2007-2013 jugará un papel clave.

Quisiera hacer extensible mi agradecimiento al Excmo. Sr. Presidente de la Comunidad, al Excmo. Sr. Ministro de Industria y al Excmo. Sr. Alcalde quienes han tenido la deferencia de presidir este acto de apertura. Su asistencia, junto a la del resto de autoridades aquí presentes, constituye un gran estímulo para que CEDE prosiga su andadura con paso firme y decidido, promoviendo este tipo de iniciativas.

Muchas gracias a todos, por estar aquí hoy con nosotros, pero sobre todo por lo que ello significa, por ese respaldo a una profesión, la del directivo, que hoy más que nunca necesita de muestras de apoyo como éstas para continuar luchando en un entorno cada vez más complejo, y cada vez más cambiante.

Gracias en nombre de los más de setenta mil directivos asociados a CEDE. Directivos que, en pequeñas pero potentes empresas, en medianas compañías en expansión o bien en grandes sociedades mercantiles, tratan y tratarán de promover el progreso de nuestra sociedad realizando su trabajo con gran profesionalidad.

Hoy por hoy, y en la línea del lema de este congreso, la figura del directivo es la de un agente de cambio y de crecimiento.

Nadie pone en duda que los directivos han contribuido de manera decisiva al crecimiento económico y social del país y a la dinámica de los mercados que lo continuarán haciendo en un futuro.

Pero… ¿cuál ha de ser el planteamiento que debe hacerse un directivo para tener éxito en su empeño?

Estamos convencidos que la presencia de destacados ponentes, y las activas aportaciones de todos los congresistas, contribuirán positivamente a dar un poco más de luz a la pregunta formulada, a la vez que una mayor validez al lema de este Congreso: **cambiar para crecer.**

Pero… un empresario ¿debe únicamente considerar *cambiar para crecer,* tal y como versa el lema de este Congreso?, o bien ¿debe también considerar la posibilidad de *crecer para cambiar?*

* * *

Ésta fue la primera pregunta que me formulé cuando empecé a preparar esta intervención y me planteé si existía una contradicción o un dilema entre ambas fórmulas para expresar el vínculo entre crecimiento y cambio.

Mi conclusión es que no estamos ante ningún dilema, sino ante lo que bien podríamos llamar un ***círculo virtuoso.***

Por este motivo, abordaré el análisis del crecimiento y del cambio desde tres ópticas bien diferenciadas.

En **la primera** plantearé la cuestión de crecer y cambiar como dos caras de una misma moneda, para examinar, en **la segunda** y **la tercera,** como ambos conceptos se retroalimentan.

Es decir, ver el cambio como motor de crecimiento y el crecimiento como motor del cambio.

Y antes de finalizar mi intervención, dedicaré unos minutos a examinar algunos de los retos específicos a los que nos enfrentamos directivos y empresarios.

* * *

Empecemos, pues, con ***crecer y cambiar, términos íntimamente relacionados que, generalmente, siempre van unidos.***

Imaginen cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, que decide aumentar su dimensión económica y social. Es decir, una empresa que busca crecer en términos de competitividad, cuota de mercado y beneficios, para ser económicamente más fuerte y a la vez favorecer el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

La simple asunción de estos nuevos retos conlleva automáticamente el cambio.

Es impensable crecer sin cambiar.

No es lo mismo un taller artesano que una planta de fabricación en cadena. Aún siendo el producto el mismo, ya sea un zapato, una prenda de vestir o elementos de utillaje, el mayor número de empleados exige adoptar un modelo de gestión con matices propios y con los medios adecuados para hacer llegar el mensaje de cómo hay que hacer las cosas hasta el último eslabón de la organización.

Los principios organizativos y de actuación, y por tanto el *modelo de gestión,* deben ir ajustándose continuamente a las nuevas necesidades de la empresa, a su nueva realidad.

Así pues, una mayor dimensión, la aparición de nuevos negocios, nuevos productos, nuevas áreas y nuevas personas obligan a los máximos responsables de las compañías a aceptar que las cosas no son inmutables, que cambian.

En efecto, cuando una empresa alcanza un tamaño determinado resulta crucial adoptar un modelo de gestión que apueste por la descentralización en la organización y la flexibilidad de la misma, suprimiendo controles excesivos y reforzando los valores inherentes de cada compañía. Todo ello, sentando los cimientos del negocio en la mejora continuada de la eficiencia.

Este modelo de gestión propio implicará, en la práctica, una dirección por valores singular, que será de vital importancia para la motivación de los equipos. El grado de libertad y de autonomía asumido por los empleados, permitirá a la empresa una mayor identificación con los gustos y necesidades del mercado.

De este modo, se liberará el talento y se fomentará la iniciativa y el compromiso de la plantilla con la organización, haciéndoles cada vez más partícipes de un proyecto empresarial común.

No me cabe duda de que esta confianza en la capacidad de las personas fomentará su crecimiento profesional y humano.

La figura del *directivo vértice* desempeña un rol fundamental para asegurar el éxito de este modelo, demostrando su capacidad para conjugar los retos empresariales con las capacidades de cada empleado, de tal manera que les permita desarrollar todo su potencial, sin que ello sea una imposición, sino más bien una oportunidad para aumentar individualmente el grado de responsabilidad.

De este modo y de forma paulatina:

• los problemas se convertirán en retos,
• los objetivos en ideales,
• las políticas en estrategias, y
• las estructuras en equipos solidarios de trabajo.

En todo el proceso de cambio lo único que debería permanecer invariable es la *misión y los valores fundamentales,* entendiendo como tales los principios que configuran la manera de ser y la identidad de cada empresa.

Creo, sinceramente, en la importancia de ser coherente con estos principios, para que sean el referente de todos y cada uno de los colaboradores de la entidad. No de una manera yuxtapuesta, sino como una expresión natural del sentir de nuestros empleados.

Por todo ello, estos principios deben nacer en el seno de la compañía, como pilares fundamentales de la cultura propia de cada empresa y no como imposiciones de fuentes externas a la misma.

* * *

Sin embargo, como ya les anticipaba, la relación entre cambiar y crecer es aún más compleja.

Porque el crecimiento no sólo conlleva un cambio de manera casi inevitable, sino que a veces, además de que *hace falta cambiar para poder crecer,* hay que vencer también los obstáculos que frenan dicho crecimiento.

Estos frenos pueden incluir:

- **límites externos,** como por ejemplo la regulación: "no me dejan crecer";
- **límites internos o culturales,** como cuando un crecimiento importante en el pasado ha llevado a un cierto cansancio de la organización: "ya no puedo crecer más";
- simplemente **límites del mercado:** cuando se ha alcanzado una cuota tan elevada que crecer aún más parece imposible: "ya no quepo en mi mercado".
- Muchas veces, **choques o cambios externos** actúan como frenos al crecimiento y requieren un cambio en la manera de hacer: "me han cambiado las reglas de juego".

- Y en ocasiones, la adopción de **políticas de crecimiento insostenibles** que acaban convirtiéndose en un lastre para el crecimiento e incluso para la propia supervivencia "ya no me resulta factible crecer".

Es necesario identificar y priorizar estas barreras al crecimiento. Hay que tomar decisiones atrevidas pero sensatas, elaborar un plan de actuación, ejecutarlo y, finalmente, volver a una situación de estabilidad para que la compañía tome de nuevo la velocidad de crucero adecuada y vaya recogiendo los frutos de las decisiones tomadas.

Pero… ¿Cómo podemos afrontar el cambio?

- Hay quien adopta una **actitud defensiva,** y opta por *redimensionarse*. Básicamente pierden tamaño y deciden basar su estrategia de crecimiento en su negocio tradicional, aplicando aquello tan sabio de "zapatero a tus zapatos"…
- Otros, sin embargo, adoptan actitudes más proactivas:
  - Hay quien siempre está listo para *reconfigurarse,* llevando las habilidades propias a otros mercados, a través de alianzas, fusiones o una expansión territorial propia.
  - Y, finalmente, también hay quien apuesta por *reinventarse,* redefiniendo desde cero el negocio propio si es que fuera necesario.

La necesidad de aceptar el cambio y de no verlo como una amenaza sino como una nueva oportunidad siempre ha sido crucial.

Sin embargo, esta predisposición al cambio se torna mucho más valiosa aún en el momento actual. Sobretodo si pensamos que con la integración del mercado europeo, la decisión de adaptarnos o no a las nuevas circunstancias puede suponer tener un mercado potencial de 45 millones de consumidores u otro de más de 450 millones.

* * *

Permítanme que enfoque ahora la cuestión desde la óptica del crecimiento: ¿hay que crecer para cambiar?

Una compañía, generalmente, debería crecer en un mercado global y lo debería hacer:

- ...para mantener el tamaño mínimo y la masa crítica nece-

saria que permita afrontar nuevas iniciativas, tal vez algo más arriesgadas centradas en la innovación y el mercado.

Sin embargo, he percibido muchas veces, imagino que ustedes también, una fuerte resistencia al cambio:

- Por comodidad: "ya estamos bien así",
- por la inercia del éxito: "lo que hacemos ahora ya funciona bien",
- por la falta de apremio, de un cierto sentido de urgencia: "no pasa nada si no cambiamos"
- o por una actitud defensiva y temerosa: "¿qué va a pasar conmigo?"

El superar esta resistencia constituye una de las principales labores del directivo. Entre sus competencias debe estar la de ser convincente, entre otras cosas para hacer entender a sus colaboradores que el cambio *per se* no es malo en absoluto.

En este ámbito, **el crecimiento** puede resultar un revulsivo porque ayuda a la vez que obliga a que el cambio sea constante.

- **Ayuda** porque en organizaciones que crecen nace una cultura del cambio. Cultura que hace desaparecer el miedo al cambio y potencia la percepción de que hay nuevas oportunidades: crecer y cambiar se retroalimentan.
- **Y obliga,** porque mediante un proyecto de crecimiento ambicioso, o bien, mediante un análisis riguroso de la situación competitiva de la empresa se crea una necesidad de "urgencia", que demanda el cambio. Es decir, permite superar la idea de que la "urgencia" es sólo la respuesta a una crisis.

Y ello me lleva a plantearles una observación que creo importante. No todo crecimiento ayuda al cambio. Me refiero al crecimiento "pasivo" que tiene lugar con el crecimiento del entorno en el que operan las compañías.

Este tipo de crecimiento podría llevar a buena parte de las empresas a acomodarse, a dejarse llevar por los beneficios fáciles en un entorno económico favorable, y a volverse reacias a modificar su comportamiento y a adoptar actitudes innovadoras.

Sin lugar a dudas, no todo crecimiento promueve el cambio. El mejor crecimiento, ese que facilita el cambio, el más activo y dinámico, es aquel que se alcanza *a pesar de,* y no *gracias a,* un entorno económico favorable.

Y este es el enfoque que quiero resaltar. El dinamismo que nunca ha de perderse es aquel que lleva a crecer en los entornos difíciles y adversos y que hace que la compañía mantenga una estructura flexible, ágil y potente para cambiar y seguir creciendo.

A pesar de la favorable coyuntura económica, los directivos de hoy día desarrollamos nuestra actividad en un ambiente turbulento, competitivo, global… en definitiva, altamente complejo y dinámico y en el que la incertidumbre es una constante, por lo que acomodarse equivale a dar un paso atrás.

En este entorno, las empresas, para sobrevivir, deben liberarse de ataduras, impregnando flexibilidad y estando muy predispuestas a considerar el cambio como una estimulante oportunidad en lugar de una amenaza.

Por lo tanto, el crecimiento, en concreto el crecimiento activo, no el pasivo, sino el decidido por la propia dirección de las compañías: facilita el cambio, permite superar los obstáculos y es incluso un requisito para que el cambio sea posible.

* * *

En todos los temas que serán objeto de debate en el Congreso, hablaremos:

- de anticipación,
- de ser más eficientes,
- de cambiar nuestro grado de productividad,
- de progreso tecnológico,
- de contribuir a la sostenibilidad de una forma global,
- de adecuar nuestras respuestas a los mercados de forma dinámica,
- de ver las empresas como motores del cambio, etc.

Pero todo ello tiene un elemento aglutinador: los directivos.

Los empresarios y directivos somos los auténticos promotores del cambio, y no podemos rehuir nuestra responsabilidad. Al contrario, debemos asumir con entusiasmo el liderazgo e impulsar nuestras organizaciones hacia formas de trabajo con mentalidad abierta y flexible.

Ya lo decía el gran científico Charles Darwin: "no sobrevive el más fuerte, ni el más inteligente, sino el que mejor se adapta al cambio".

Y nuestras empresas lo están haciendo.

Actualmente, la economía mundial atraviesa por uno de sus momentos más dulces, impulsada por las economías en desarrollo y emergentes. Pero, también, por la recuperación de la zona del euro, que se encuentra en el momento más favorable desde principios de la actual década.

En este entorno, la economía española sigue presentando unos resultados de crecimiento excelentes, manteniendo así su gran vigor; existen sin embargo, desequilibrios que deben ser corregidos y es aquí donde el empresario debe desempeñar una función de gran calado.

Repasemos brevemente algunos de los retos que los directivos tenemos por delante:

– Cuando hablamos de *reorientar el patrón de crecimiento* de la economía española, de forma que sea sostenible en el tiempo y no dependa de sectores con poco valor añadido, estamos hablando de la suma de una serie de acciones que deben liderar los directivos.

– Cuando a veces decimos que nuestro *índice de progreso tecnológico no avanza,* no podemos olvidar que en todo ello intervienen muchos factores:

- aspectos tecnológicos
- infraestructuras
- y capital humano, entre otros

y que para coordinarlos y optimizarlos, la calidad del trabajo de los directivos es básica.

– Cuando nos referimos en ocasiones a *la incapacidad del tejido productivo español para absorber la inversión en capital tecnológico,* estamos hablando:

- de la necesidad de impulsar la formación,
- de la necesidad de que la innovación sea un elemento catalizador del cambio en toda la cadena de valor,
- de la difícil tarea de seleccionar bien la información, para poder transformarla en decisiones que den soporte a un crecimiento sostenido.

– Y cuando coincidimos en la necesidad de todos esos retos, vuelve a aparecer el directivo como motor del cambio.

Es el directivo quien debe liderar la incentivación de los factores productivos y su óptima utilización. No es cierto que el entorno y las circunstancias condicionen siempre el resultado. Con los mismos factores, el resultado puede ser distinto. Depende de nosotros. De nuestra actitud y de nuestro compromiso.

Si no hay hombres y mujeres que nos comprometamos, si empresarios y directivos no coincidimos en la necesidad de fijar objetivos:

- que supongan un salto adelante,
- que dibujen en cada empresa y en cada situación un sueño que alcanzar,
- que ilusionen a nuestro equipos,

no será posible el progreso.

Estoy convencido de que lo haremos, y de que lo haremos bien.

Hace mucho tiempo que los directivos y empresarios españoles hemos demostrado nuestra mayoría de edad, al ser principales protagonistas de la brillante transformación de nuestra economía y de nuestro país.

No existe ningún motivo para que esta tendencia se modifique. Tenemos capacidades y voluntad para ser útiles a la sociedad, marcando el rumbo y dirigiendo la andadura por ese estimulante camino de progreso.

El cambio se ha convertido en una constante en la vida de las empresas hasta el punto que, en el actual contexto de globalización y competencia, aceptar, interiorizar y promover el cambio es una exigencia para poder sobrevivir.

Como decía Jack Welch: s*i el índice de cambio dentro de la empresa es menor que el índice de cambio en su entorno, su final está próximo.*

O como me decía aquel modesto y pragmático empresario europeo: *Enfócate hacia el futuro, pues sencillamente allí estarás el resto de tu vida.*

Bienvenidos y muchas gracias por su atención.

Excmo. Sr. D. Joan Clos
Ministro de Industria, Turismo y Comercio

Es para mí un placer y un honor estar aquí en representación del gobierno de España para comentar con ustedes algunas de nuestras preocupaciones políticas y económicas en la actual coyuntura económica de nuestro país. Y también para apoyar la evolución de CEDE, en su compromiso con la reflexión, el debate y el diálogo para impulsar la construcción de un modelo de dirección, un modelo de directivo y un modelo de empresario que sea cada vez más completo, más competitivo, que tenga además los elementos que caracterizan la economía moderna, la capacidad de actuar en el mundo global y la capacidad de actuar con un conjunto de valores personales y profesionales que hagan que la vida económica transite por caminos placenteros en todo aquello que sea posible.

Quisiera hacer algún comentario sobre la situación de la economía española. La capacidad de la economía española de adaptarse a las circunstancias de los mercados globales es una capacidad que en estos momentos está reconocida mundialmente. Está forjada, por las evidencias que hemos tenido al transitar por algunos tiempos, por algunas crisis muy relevantes y muy importantes, y de las cuales hemos salido fortalecidos. En mi anterior ocupación de alcalde de Barcelona recuerdo cómo afectó a nuestra ciudad la reconversión industrial de los años ochenta, cómo vimos que había fábricas que se iban a cerrar. Y vivíamos en entornos y circunstancias del 22% de inflación y el 22% de desempleo. Y de esta situación no hace tantos años. La crisis del petróleo, la primera crisis del petróleo del año 1973, fue un verdadero shock con ciertos retrasos en sus consecuencias. De golpe, puso a nuestra economía en una situación no competitiva con la economía de nuestras economías circundantes y los empresarios tuvieron que hacer inmensos esfuerzos de adaptación. Por si esto fuese poco, después llegó la integración en la Unión Europea, a partir del año 1986, con todo un nuevo cambio de reglas fundamentales que exigieron a nuestras empresas, de nuevo, un cambio copernicano. Y si esto aún fuese poco, en los últimos diez años hemos visto el inmenso proceso de la globalización que ha obligado una vez más, a nuestras empresas y a nuestros directivos, a hacer otro cambio de igual magnitud. Por lo tanto, tan solo en veinte, veinticinco años, nuestros sectores empresariales y nuestra economía han tenido que sobrevivir a tres o cuatro grandes impactos de transformación de entorno radical. Y esto ha ayudado a construir un mundo empresarial con una capacidad de adaptación más que notable, lo que nos permite en estos momentos, y evidentemente, con algunas disciplinas presupuestarias y macroeconómicas, poder mostrar una economía que viene creciendo al doble del promedio de la Unión Europea y que, como decía ahora Isidre Fainé, esperamos que continúe este buen comportamiento durante unos años más.

Todos sabemos que este crecimiento, que nos ha dado un acercamiento al promedio de riqueza y de prosperidad de la Unión Europea bastante importante en los últimos años, se ha producido por un conjunto de circunstancias favorables que nos han ayudado. Y me estoy refiriendo, como saben ustedes, a la

demanda interna, que ha tenido un empuje muy importante, y dentro de la demanda interna, al sector de la construcción. Probablemente, este sector y este factor van a temperar su contribución al crecimiento del producto bruto y entonces, en ese momento, nos planteamos una nueva circunstancia. Es decir, ¿cuál va a ser la locomotora, cuál va a ser aquel sector de la economía que va a tirar de nuestras empresas en los próximos años?

Estamos viendo con una cierta ilusión y con una cierta esperanza, yo diría que con mucha esperanza, que la economía alemana principalmente, no tanto el resto de economías centroeuropeas, pero sí la economía alemana, que es la más importante del centro de Europa, está dando unas señales claras de reactivación en estos momentos, con crecimientos en términos europeos que para ellos ya son muy importantes, que se acercan ya al 2%. Y como saben ustedes nuestra economía está extraordinariamente abierta a la Unión Europea. Creemos que este factor exterior podría ser uno de los elementos que equilibrase el posible descenso que se vaya a producir de una forma razonable después del *boom* de estos años del sector de la construcción, y así tener un elemento adicional que nos ayude a continuar prosperando en esta dirección. Pero el comentario que creo que es relevante en este contexto es que estamos en épocas de bonanza en términos de beneficios, en términos de crecimiento del producto interior bruto, en términos de empleo… Por cierto, en términos de producto interior bruto y de empleo se está produciendo un efecto que para los que tenemos que trabajar con estas cifras es muy agradable, tenemos cifras fáciles. Por ejemplo, el interior bruto de España es de un billón de euros, dato que es muy fácil de recordar. Este año, seguramente en este mes, estamos llegando al billón de euros, una cifra redonda. Y además, también posiblemente en este mes, estamos llegando a los veinte millones de empleo, que es otra cifra también muy fácil de recordar y que da una buena imagen de las consecuencias de esta evolución tan importante.

Hay que recordar que con la cima de empleo de España en la década de los años setenta, después del *boom* del milagro español, que se comparaba con el japonés, de la industrialización de los años sesenta, España llegó a los trece millones de empleos, en el año 1973. Empezamos a perder empleos ese mismo año, por la crisis del petróleo, fuimos bajando durante toda la década de los

años ochenta y en el año 1981 teníamos poco más de 10 millones de empleos. ¿Saben ustedes cuándo recuperamos la cifra de 13 millones de empleos que habíamos tenido en 1973? Recuperamos esa cifra en el año 1995. Y del año 1995 hasta ahora, hemos subido a los veinte millones de empleo. Esta es una radiografía bastante sintética de las dificultades que antes les he comentado, por las que hemos tenido que transitar como sector económico en nuestro país.

En este momento, continuamos teniendo dos grandes retos: queremos ser y tener la riqueza y la prosperidad y el bienestar del resto de europeos. Por lo tanto, tenemos un reto en el que el sector empresarial y los directivos tenéis un papel muy especial para contribuir, y es acercarnos al promedio europeo, y si puede ser, superarlo. Este reto de acortar el diferencial de España con Europa es un trabajo sostenido, constante, que vamos realizando y que va yendo bien y que este crecimiento del doble del resto de la Unión nos permite acortar. Pero tenemos un segundo reto: Europa tiene dificultades de competitividad. No tenemos suficiente con acercarnos al promedio de Europa. Porque Europa, tiene problemas de competitividad con Asia, con Estados Unidos, y por tanto Europa, ella misma, a la que queremos atrapar, tiene un segundo problema y nosotros como europeos tenemos este segundo problema. Es decir, ayudar, contribuir a que Europa dé este salto adelante.

¿En qué contexto nos estamos encontrando en términos políticos y sociales con el crecimiento? En España se está produciendo un cambio demográfico excepcional, muy rápido y muy importante. Y esto es un tema sociopolítico y económico extraordinariamente relevante. Se está produciendo un cambio demográfico que tiene dos grandes impulsos, uno es la incorporación masiva de la mujer al trabajo, que es un cambio sociodemográfico de unas magnitudes insólitas. Hemos pasado de tener una tasa de ocupación femenina que era la mitad del promedio de la Unión Europea, a tener una tasa de ocupación femenina que es igual que la población europea, la conseguiremos dentro de un año, año y medio. Con lo cual las estructuras familiares están cambiando a un ritmo extraordinario, las familiares y demográficas. Nuestra sociedad ha hecho en este sentido un cambio y un avance muy importantes que tienen consecuencias muy relevantes en la estructura

económica, y también macroeconómica, de nuestro país. Nuevos gastos o nuevas funciones que antes se cubrían por la economía familiar, ahora tienen que cubrirse con presupuestos públicos. Y estoy hablando desde escuelas para los preescolares, al cuidado y la atención de las personas mayores en la ley de dependencia familiar, y están apareciendo y están emergiendo nuevos y nuevos elementos que están transformando nuestra legislación, y esto es sólo el inicio de este cambio demográfico y económico tan importante. Las cuentas del Estado van evolucionando por esta transformación.

Y, evidentemente, el otro fenómeno es la inmigración, hemos pasado de un 1 ó 2% de población inmigrante hace diez años o nueve años, a tener ahora alrededor del 10%, y en regiones muy dinámicas, como la de Murcia, más, 12 o 13%, y en Madrid y Barcelona más. Una transformación importantísima de los 20 millones de trabajadores de puestos de trabajo que antes comentábamos, más del 10%, un poco más del 10%, más de dos millones son personas inmigrantes y con sus familias son alrededor de 3,8, 3,9 millones de personas en el país, lo que supone otra gran transformación de naturaleza diferente a la anterior, pero que se suma y que configura una transición demográfica en España de unas afectaciones económicas, de inversión, que tiene que ver con los mercados interiores, tiene que ver con la demanda interior, tiene que ver con los servicios públicos, tiene que ver con el presupuesto, tiene que ver con muchísimas cosas. Estamos transitando de una economía típicamente mediterránea, convencional, de gran ocupación masculina y de poca ocupación femenina con gran presencia de la estructura familiar, a una nueva situación donde nos parecemos mucho más a las familias de los últimos cincuenta años, desde la Segunda Guerra Mundial, del resto de países europeos.

Y esto nos va a obligar también a hacer esfuerzos de eficacia en el sector público, de transformaciones muy importantes para digerir todo este conjunto de cosas que nos están pasando a la vez. Junto al crecimiento, muy importante, que nos está acercando a una velocidad muy rápida al resto de países europeos. Y viendo lo que está sucediendo en la periferia de las grandes ciudades europeas, con los problemas o dificultades de integración, o viendo por ejemplo las dificultades que están apareciendo en el sector educativo, en la disciplina de los chicos y chicas en las escue-

las, o la capacidad de trabajo, etc. que es fruto de todas estas transformaciones demográficas, estamos ante un fenómeno al que tendremos que prestar mucha atención en los próximos años.

Evidentemente, frente a todo esto nosotros no podemos parar. Nuestra economía tiene que continuar creciendo, tenemos que conseguir este doble objetivo de acercarnos a Europa, y, con Europa, competir con Asia y los Estados Unidos, jugar en el papel mundial… Y para jugar en este papel mundial, nuestra economía tiene que fortalecerse, tiene que tener más musculatura en conocimiento. Nuestras capacidades de competencia y de competitividad están menos basadas en la mano de obra barata y tendrán que ir evolucionando hacia otros elementos de competitividad, y aquí estamos, en este objetivo estamos todos. Y también esto tiene consecuencias presupuestarias, donde se priman los incrementos presupuestarios en investigación y desarrollo y donde animamos, nos animamos mutuamente, empresas y gobierno, a invertir conjuntamente en aquellos temas que además ustedes, incluso más que nosotros, creen o crean que son los temas que más vale estudiar o prevenir para el futuro.

Estamos por lo tanto en un momento de crecimiento, pero a la vez de un gran crecimiento, de una gran transición, donde las incertidumbres se presentan de una forma más súbita y donde es obligatorio reaccionar rápidamente. Yo creo que esto nos permite un cierto optimismo en el sentido que vamos creciendo, pero además nos debe alertar de la necesidad de estar atentos a los cambios, los cambios son más rápidos.

A mi me corresponde, por mis competencias, por ejemplo, gestionar el tema de la energía. El tema de la energía, si ustedes leen los periódicos cada día, no me refiero a las opas, me refiero a noticias de los países productores o a las regiones del mundo productoras de energía, lo que están haciendo en estos momentos, cómo están tratando su producción, cómo están cambiando su imposición sobre esta producción, etc. se ve claramente que en el tema de la energía vamos a tener unos años donde pueden pasar cosas diferentes, ya veremos qué pasará. Si iremos por a, b, o c. Si el barril se mantiene a 40 o 50, si se nos pone a 100, si tenemos que desarrollar nuevas tecnologías nosotros mismos, si tenemos que hacer contratos y acuerdos geoestratégicos con regiones del mundo que hasta hace 15 días las considerábamos regiones cultu-

ralmente alejadas, incluso de civilizaciones, distantes, o regiones, para ser más claro, con problemas de inestabilidad permanente. Por lo tanto, estamos ante unos niveles de incertidumbre que nos obligarán a estar atentos a cambios que se puedan construir.

Quería añadir, finalmente, otra reflexión: yo creo que hay que irse musculando, como decía antes. En Europa, gracias al euro y al Mercado Común, hemos hecho un avance muy importante en la musculación internacional. Nuestra apertura de la economía española y del resto de las europeas es muy grande. Continuamos siendo los primeros exportadores del mundo en términos europeos, siendo aún los que producimos más caro. Pero yo detecto, detecto, y me gustaría oír la voz de los empresarios, que tenemos un déficit político de Europa, en estos momentos. Desde la parálisis de la Constitución europea por los referéndums de Francia y Holanda, hay en este sentido un cierto retraimiento de la idea de Europa, que pone algunas dificultades a las empresas europeas. Porque hace que la posibilidad de que Europa ejerza influencia geoestratégica a escala mundial, disminuya. La China y la India cuando aprietan, aprietan. Y los Estados Unidos, cuando aprieta, aprieta. Y entonces, la pregunta es, ¿tenemos suficiente en Europa, con la integración económica, para que las empresas europeas, ustedes, puedan competir con algunas de las artes que usan estas otras empresas que viven en estos otros mundos? Por lo tanto, yo ya sé que tenemos que dialogar más, empresas y políticos, y yo creo que en estos momentos de incertidumbre política de Europa, que no económica, porque el euro va muy bien, incertidumbre en el proceso político, sería bueno que los empresarios hablaseis y dijeseis qué opináis, no de la Unión Económica Europea, sino qué opináis de la conveniencia o inconveniencia de que avance el proceso político de Europa para el beneficio de las empresas europeas. Y el tema que planea un poco sobre esto, es ¿tenemos geoestratégica suficiente para continuar avanzando en las dificultades que se van a presentar en los próximos diez años en el mundo si continuamos teniendo paralizado el proceso de unión política? Nos iría muy bien, e iría muy bien para los políticos europeos, que los empresarios europeos dijeseis qué opináis de este proceso. Pero este es un tema que sugiero no sé si para las sesiones que tendréis hoy o mañana, o para las sesiones que podáis tener en la próxima ocasión en que os reunáis.

En todo caso, felicidades. Habéis contribuido a desarrollar un asociacionismo responsable de directivos. Os lo agradezco y os felicito. Como agradezco y felicito a Murcia, su presidente y a la ciudad, el hecho de que hayáis escogido esta tierra que está en estos momentos dando muestras de que con industrias tradicionales como la agricultura o el turismo, se puede hacer investigación, se puede hacer innovación, se puede hacer desarrollo. Aunque haya dificultades en los elementos básicos de producción se puede competir a escala internacional. Es decir, que la innovación en los mercados y en los sistemas de desarrollo en los productos no está sólo circunscrita para hablar al espacio, a la aeronáutica o a la microtrónica, etc. A veces la innovación la podemos encontrar en sectores tan, tan importantes como los que esta región está demostrando que puede conducir.

Muchísimas gracias y muy buenos días.

D. Ramón Luis Valcárcel
Presidente del Gobierno de la Región de Murcia

Señor Ministro de Industria, Turismo y Comercio,
Señor Alcalde de Murcia,
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades,
Señoras y Señores,

Es para mí un honor, y una fuente de honda satisfacción, dar la más afectuosa bienvenida a Murcia al Señor Joan Clos, Ministro de Industria, Turismo y Comercio, y a todos los asistentes a esta cita bienal, el IV Congreso de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, cuyo acto de clausura estará presidido por Su Alteza Real El Príncipe de Asturias.

Desde su constitución en 1997, la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos –que agrupa ya a 40 entidades confederadas y reúne a 73.000 directivos–, no ha dejado de ser un con-

tinuo referente en la vida pública nacional, y no sólo en el ámbito socioeconómico.

De hecho, bien podría decirse que la propia Confederación es el mejor ejemplo del lema de este IV Congreso, "cambiar para crecer", pues su relevante presencia institucional es el resultado de incesantes acciones formativas e informativas, siempre orientadas a la necesaria proyección de la imagen social de los directivos y ejecutivos españoles y a la no menos imprescindible promoción de la actuación ética profesional.

Sean pues estas primeras palabras tanto de bienvenida como de enhorabuena y agradecimiento por tan encomiable labor al servicio de España.

En estos dos días, asistiremos a conferencias, sesiones temáticas y mesas redondas, diálogos que deseo fructíferos acerca de cuestiones tales como los nuevos derroteros de la economía mundial, el escenario energético, los efectos demográficos de la inmigración, la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación o la imperiosa necesidad de hacer compatibles sostenibilidad y crecimiento económico.

En entornos globales en los que la complejidad, la incertidumbre y la interdependencia parecen haberse convertido en la marca y seña del mundo, resultan tan urgentes como encomiables todas las reflexiones acerca del cambio y el crecimiento que verán la luz en este Auditorio y Centro de Congresos.

La velocidad de las transformaciones, en todos los órdenes, bien justifica que a nuestros tiempos se los diagnostique como tiempos de aceleración tan desmesurada que pareciera impedir la reflexión y reducirnos a perplejos espectadores de cuanto acontece a nuestro alrededor y a nosotros mismos.

No es ninguna novedad acudir a ese lugar común del lenguaje según el cual "el futuro ya no es lo que era" y, en efecto, quienes tienen la misión de analizar la realidad deben analizarla inmersos en el mismo movimiento que aspiran a caracterizar. En el fondo, la posición del observador ideal, distante y exento, ahistórico, no deja de ser uno de los muchos elementos mitológicos de la cultura.

A pesar de tales dificultades, el futuro sigue siendo el tiempo de la invitación y la promesa, el horizonte de las expectativas humanas, de todas las expectativas humanas: las económicas, las

sociales, las políticas, las culturales, y quizás ese mismo proceso de aceleración del tiempo deba servir para estimular antes que para amedrentar nuestros esfuerzos.

Así, pensar el futuro sin dejarse engañar por el vértigo es uno de los grandes desafíos de todos los que desempeñamos diariamente tareas directivas y ejecutivas, ya sea en el mundo político, ya sea en el mundo económico y empresarial.

Bien conocen todos ustedes la enorme responsabilidad que tales tareas comportan, y con el mejor de los criterios dedicarán estos días a desentrañarlas. Son fechas propicias, pues, para alcanzar los difíciles equilibrios entre la prudencia y la audacia, entre la escrupulosa atención al diagnóstico del momento presente y la fecunda imaginación con la que se avizora y conquista el porvenir.

De quienes desempeñan tareas directivas y ejecutivas se espera compromiso. De hecho, amarrarse al mástil –como Ulises ante el seductor canto de las sirenas– sería visto por nuestros conciudadanos más como una muestra de temor que de prudencia. De todos ustedes espera la sociedad el arte de combinar las arriesgadas tareas del vigía y el temple en el buen oficio del timonel; el arte de dirigir convirtiendo las incertidumbres en riesgos, modo propiamente humano de domesticar la perplejidad.

Agradeciendo nuevamente todos esos esfuerzos, quisiera agradecer también a la Confederación, y de manera muy especial, por dos señas de específica identidad que la caracterizan hasta presidir todos sus análisis y proyectos. Me refiero en particular tanto al énfasis por definir los perfiles del directivo del siglo XXI, como al interés en los aspectos éticos de la gestión directiva, a cuyo riguroso examen viene dedicando la CEDE tantas actividades desde el momento mismo de su fundación.

Efectivamente, hay algo que ya parece innegable: el interés creciente por comprender y explicar, cada vez más y cada vez mejor, qué espera la sociedad de quienes desempeñan tareas directivas y ejecutivas. La abundantísima bibliografía consagrada durante los últimos tiempos al estudio del liderazgo es ya un inequívoco anticipo de la respuesta.

Ahora bien, entre tales textos, académicos y profesionales, es cada vez más frecuente encontrar novedosas perspectivas con las que se busca vincular liderazgo y responsabilidad social.

Así, y desde hace ya varios años, han dejado de ser impensables en el mundo empresarial cuestiones que en otro tiempo podrían parecer asociadas a la mera filantropía.

En efecto, el análisis teórico de los fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa no es sino una cara de esa moneda que tiene en su reverso las incontables buenas prácticas que desarrollan las organizaciones empresariales.

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, y este IV Congreso es una buena muestra de ello, ha sido siempre pionera en considerar a la gestión ética como un elemento decisivo en ese trayecto que hoy se resume en el lema de "cambiar para crecer".

Así, no hay crecimiento sostenible de la economía sin valor añadido, y esto en el doble sentido de "valor" como coraje y apuesta, y de "valor" como compromiso ético. Al liderazgo empresarial del siglo XXI bien podría aplicarse lo que afirmaba Václav Havel para la política en el hoy lejano 1984: que sea "una preocupación esencialmente humana, regulada por criterios humanos".

Convencido del éxito de las jornadas que hoy comienzan, no quiero terminar estas palabras sin reiterar mi agradecimiento por la presencia del Señor Ministro de Industria, Turismo y Comercio, cuya visita nos honra.

Que la entrañable hospitalidad de Murcia les ofrezca a todos ustedes días propicios para la reflexión y el diálogo, para cambiar y crecer, para frecuentar el futuro.

Muchas gracias.

Sesiones plenarias

Conferencia inaugural

D. Roland Berger
Presidente de Roland Berger

D. Roland Berger
Presidente de Roland Berger

Our future – How Europe and Spain can grow faster in the global competitive environment

Ladies and gentleman, I am honored to be here today to make this introductory speech on European issues. It is all about growth, it is all about wealth, it is all about our future. The minister already mentioned the real issue that we must tackle for this: How we can compete with the US and with the emerging markets.

I have divided my presentation into three parts. First, I will address where Europe and Spain stand compared to the economies we are competing with. Then I will say a few words on the potential outcome of the Lisbon Agenda, and later on I will discuss the structural changes that I think are needed to further improve the competitiveness of our countries.

Let me start by giving you a short evaluation of the European and Spanish economy in a global context. For this, the first indicator we need to look at is growth. In this regard, the United States, let alone China and other emerging markets, is performing much better than Europe. Spain, however, is on a par with the US. In my opinion, there must be a secret to Spain's economic success; perhaps later, ladies and gentlemen, you can tell me how you have managed to do so well.

Another very important performance indicator is wealth creation. Ten years ago, the European community reached about 86% of the wealth creation of the United States. Today, this figure has dropped to 76%. We have clearly lost momentum. Despite working the same number of hours, we are making less money and creating less wealth. The same is true for Japan, which is doing even worse than we are (at 73% of the wealth creation of the USA). Again, however, Spain is doing well. Ten years ago, Spain created 56% of the US level, and has since reached 64%. That represents relative wealth growth of 15%. China and the emerging markets, in contrast, grew a full 70% against the United States in the same period.

Productivity is another important indicator, as it is a precondition for growth. Particularly in the past five years, productivity has grown twice as fast in the US as in Europe. Why? The United States has made intelligent use of information and communication technologies. The technologies themselves have led to enormous increases in labor and productivity, as has their application in service sectors such as banking and retail. As you know, the service sector makes up about 70% of the European economy, and services are the industry of the future. While the United States showed an annual productivity increase of 2.5% between 2000 and 2005, the EU lagged behind at 1.2%. Although Spain is doing well in expanding the rate of its productivity growth compared with the EU, its labor productivity growth is lower still (2000-2005: 0.8%).

If total factor productivity growth is taken into consideration, which includes labor, capital and natural resources, the Americans and the Japanese are miles ahead of the European average. Germany shows only about 40% of the US's total factor productivity growth between 2000 and 2005, while France shows less than 10%. In Spain, the total factor productivity growth was even

negative between 1995 and 2000 (-0.2%), and it deteriorated even more in the first five years of this century (-0.5%). This has to do with the employment of capital: if it is not intelligently employed in Spain, the country will become a less attractive location for both domestic and foreign investment. Therefore, productivity is an issue that Spain must pay particular attention to.

Another performance indicator is employment. The United States and Japan have about half the unemployment of the European Union, even if our unemployment rate has begun to improve slightly. This is especially regrettable as we are thus wasting our most important resource, namely labor. In the United States, the employment rate is around 70%, compared with 65% in Europe and 62% in Spain. However, Spain is improving. In the last ten years, the country's unemployment rate has decreased significantly, and I am certain that it will drop below Europe's within the next year. Summing up, we must better utilize labor in Europe, as not doing so prevents us from growing and is a barrier to increased prosperity.

As far as international trade is concerned, Europe is very successful. If you look at the numbers, the US exports approximately 10% of its GDP, and Japan around 14%. In the European community, we export more than two-thirds (36.4%) of our GDP, which means that we are really successful on the international market. Spain is also doing very well, growing its exports more than the European community does. However, the percentage of its GDP is still a bit lower than the European average (Spain exports 25.5% of its GDP). But given its higher growth, it is fair to assume that Spain will soon overtake Europe.

The attractiveness of a business location can be judged, to some extent, by the level of its foreign direct investment. With nearly 300% growth since 1995, Europe increased its inward foreign direct investment more than any other location worldwide, including China (+121%). While it is true that foreign direct investment is increasing everywhere, it is growing faster in Europe, particularly in the ten new EU member states. The new countries have been giving Spain some competition, as investment has not grown as quickly here (a 182% increase since 1995). Thus, it must be stated that foreign direct investment is and will remain a major growth factor.

Public debt also indicates how a region is performing, and Europe is not doing well in this area. While Europe as a whole is above the Maastricht criteria of 60% of public debt in GDP (at 63%), Spain is doing very well, with a public debt of just 43%. The problem, however, is that if we talk about public debt, we must also consider the kind of public debt that we have in our public accounting system. In the accounting system, we accrue all the debts we have for pension liabilities and any other liabilities now and in the future. And, ladies and gentlemen, our governments have a lot of liabilities, particularly arising from the welfare state. In 2004, for example, Germany's official public debt amounted to 63% of GDP. However, we also have an off-balance, non-accrued public debt from our welfare state amounting to 260% of our GDP. This means that our overall public debt is about three times as high as our GDP.

How can this debt possibly be repaid? There are three possibilities: One is a currency reform (which is no longer possible in the Eurozone). Another is creating inflation (also no longer possible in the Eurozone). The third – and most attractive – way forward is to have economic growth of 3-4%. This is how Europe needs to get rid of its public debt.

So, if we look at the European Union as a whole, we see that this continent's economy is running at two speeds. We have "old Europe" on one side, with countries like Germany, Italy and France, which are slow-growth countries with all the problems that low growth entails. On the other side we find more recent accession countries, as well as Ireland and Spain, which are growing and doing well. In my opinion, the strong growth countries within Europe are setting the example for how to perform better and finally overtake the US.

What are the reasons for Spain's success thus far? I think there are mainly three: First, Spain has excellent entrepreneurs and an entrepreneurial spirit that are not found very often in Europe. Spanish entrepreneurs are also courageous. They are not afraid of what Schumpeter called "constructive destruction", which means, for instance, that Spanish industries are consolidating. Look at your banking sector, which was quite fragmented just a few years ago. Today, Spain's two leading banks have a market cap about twice that of Deutsche Bank's.

Government policy is the second topic really worth addressing. Traditionally, government policy in Spain has been business friendly, as illustrated by the González, Aznar and current governments. The government has made some significant reforms at the economic, fiscal, labor and social levels, and these reforms have helped the country grow. The Spanish government has had a truly positive influence on Spanish performance, which cannot be said of all governments in European countries.

Finally, Spain has made very productive and intelligent use of the EU funds that have flowed into the country. EU membership has also contributed significantly to the growth of Spain. So, in a nutshell, Spain provides an excellent best-practice example for the rest of Europe.

Ladies and gentlemen, also the place of our conference today, Murcia, is doing well and growing faster than the rest of Spain. Its employment has grown 60% faster and its R&D spending 30% faster than the Spanish average. Furthermore, Murcia is expanding its expenditures on education more comprehensively than the rest of Spain. The region has made good use not only of its geographic location and industrial diversification, as the Minister of Industry already mentioned, but also of its human resources, and of EU funds that have flowed into the area. Relative to its GDP, Murcia has attracted more foreign direct investment than Spain as a whole. The region also has excellent entrepreneurs, as well as regional and local governments that have helped Murcia grow faster than the Spanish average. I am very sure that, in the next decade, the level of wealth in Murcia will attain the Spanish level.

Ladies and gentlemen, allow me to talk about the Lisbon Agenda for a moment. The agenda was intended to make Europe into the most competitive economy in the knowledge society by 2010. To this end, it comprised five core actions and ideas.

The first was to establish an internal market for services. This is quite important: as you know, services account for 70% of our economies. The second issue is education, improving our people's skills and better qualifying our labor force. The third issue is reducing bureaucracy, which means reducing the administrative burden for the whole economy. Number four is increasing the EU's average spending on research and development from 2% to 3%, and finally, increasing the employment rate from 64% to 70%.

Ladies and gentlemen, a quantitative study recently assessed the potential effects of the Lisbon Agenda in 2025. According to that study, the growth of R&D spending would contribute to 3.5% additional growth of Europe's GDP. In Spain, it would even contribute nearly 5% to GDP. An average European employment rate of 70% would contribute an additional 6% to GDP. In Spain, it would contribute nearly 9%, which means that Spain would again come closer to the European average. The internal service market would also, albeit to a smaller extent, help European GDP grow faster. More importantly, investing in education and skill development would grow Europe's GDP by an additional 0.5%, and Spain's GDP by another 0.7%. Finally, reducing bureaucracy would add another 1.4% to Europe's and Spain's GDPs.

In short, if all the actions defined in the Lisbon Agenda were applied, we could add about 12% to the European GDP (approx. 16% to the Spanish GDP).

The problem is that governments have not implemented the Lisbon Agenda, which is why it has not been very effective thus far. The first person to recognize the problem was Mr. Barroso, the president of the European Union, who stated that the Lisbon Agenda has been "blown off course". His words reflect the slow progress of the member states and a gradual loss of political focus. In saying that member states have been slow to implement reforms, he is referring mainly to France, Germany and Italy. These three countries have not launched the reforms required to make the Lisbon Agenda a success.

Now – having discussed the potential benefits of the Lisbon Agenda – let me talk about the structural reforms that are needed to make Europe grow, to catch up to the United States and to remain competitive with the emerging markets. To accomplish this, we need further reforms on the labor market and a strong competition policy. We also need to boost our innovation capacities, strengthen our education policy and unleash existing business potential. At the same time, we must address the demographic challenge and apply sustainable fiscal policies, which I will address in greater detail. And finally, the welfare state needs to be reformed in countries where it has become a burden, such as in Germany and France.

First, reforming the labor market means encouraging flexibility and mobility. This is because flexibility is everything in a rapidly changing service economy. According to a World Economic Forum ranking, Spain is not doing particularly well in terms of labor market flexibility compared with the United States or even Japan. Nevertheless, Spain is on the right track, as it is doing better than Germany, France and Italy. It goes without saying that, in addition to flexibility, a better-qualified labor force is needed that has access to life-long learning opportunities.

European competition policy, which should encourage a free market for goods, services and capital, also needs to be reformed. In theory, the EU introduced such a policy in 1992, and has since made some progress. However, important indicators, such as the Product Market Regulation Indicator (PMR) of the OECD, say that the US and Japan still have more liberalized product markets than we do. Even if Spain ranks better than France and Italy in terms of market liberalization, there is still a lot of room for improvement.

The same is true if we look at the service markets. As you know, the European Union tried to implement a services directive aimed at opening and liberalizing the service market. However, it was not fully implemented because of resistance from Germany and France in the European Parliament, leading to an unsatisfactory compromise and a lost opportunity.

This is also true for the European capital markets. While we have introduced the euro and the Eurozone, which have pushed Europe's development ahead, more could be done. You have probably all followed the discussions about potential mergers of European stock exchanges, which would boost capital markets in Europe and make capital transactions a lot cheaper. These mergers have not happened because of the protectionism resulting from our governments' concept of the "national champion", which no longer makes sense in a context where borders are disappearing.

Finally, we really have to keep in mind that we are all Europeans, all 500 million of us. Our European market has to be competitive against North America, as well as against China, India and other large emerging markets. The new wave of protectionism that has arisen in Europe over the past three or four years has thrown us back to the time before the four freedoms were introduced in 1992: the freedom of movement for labor, goods, servi-

ces and capital, which have thus far not been implemented as extensively as they should be.

Now, let me speak about innovation, as it is another important issue in terms of strengthening Europe. In fact, it is the only way we can gain an edge over our competitors. As you all know, labor is expensive in Europe – and this can be justified only with a high degree of innovation. Therefore, we must produce goods and services that others cannot. In doing so, we can charge a premium that, in turn, finances our expensive labor force.

On average, Europe spends a mere 1.9% of its GDP on innovation, and Spain spends even less (1.1%). Plainly put, this threatens our future. If we look at the number of patents filed in different parts of the world, the United States is in the lead, partly because of its position in the defense industry. About 17% of the US's annual defense budget of 500 billion dollars is spent on R&D, and this is reflected in patent statistics. The US is followed by the larger European countries, with Spain coming in quite low on the list.

Furthermore, about 10 out of every 1,000 people are employed in R&D in Japan and the United States. In Europe, the average is 6, in Spain, 5. This has an impact on the development of new technologies, our countries' performance in terms of innovation, and also on growth and wealth. We clearly need to do more in this regard.

Coming to education, we see that, between 1999 and 2003, the US and Japan spent more on education than their European counterparts. Spain spent even less than the European average, but at least it increased its spending faster. On average, European expenditures on education grew 3% annually, while Spain's investment grew 7% per year. In contrast, new member states such as Poland and Hungary are increasing education spending by as much as 10% per year. So, to achieve additional growth, Europe clearly still needs to be more proactive with regard to education.

If we consider the total working population with a university education, we see that the European average is about half the average of Japan or the US. However, the number of university students (those registered at a university) in Europe and the United States is comparable. In the US, 39% of 20- to 24-year-olds are enrolled in a university. Spain has also improved in this regard in recent years and is now on a par with the United States. This

means that Spain has made the right investments in education and human resources.

Ladies and gentlemen, we must also unlock our business potential. While big companies are an important part of our economy, real innovation often comes from startups founded by entrepreneurs. One of the most important conditions for the success of a startup is the availability of venture capital. In this respect, the US and the UK clearly top the league, and Spain is in the mid-range. Spain could improve its position if bureaucracy were reduced. Let me give you a few numbers for that. In Spain, it takes nearly 50 days for a new company to get up and running, compared to only 5 days in the US and 24 days in Germany. For further progress, we have to make sure that our young entrepreneurs get access to capital and are released from bureaucratic burdens.

Despite bureaucratic and financial obstacles, Spain has a fair share of entrepreneurs (5.2% of its population). Thanks to the country's entrepreneurial spirit, Spain is in a better position than Germany (4.5%), Italy (4.3%) and Sweden (3.7%), even though venture capital is more accessible there.

Which brings me to an important point. In "old Europe", with its large European industries, innovation takes place in large corporations. It is the major companies that are filing patents, despite being slowed down by hierarchical organizations and sometimes crippling bureaucracy. The US business model, however, is completely different. It is based on young people with a vision, like Bill Gates, who started out as a penniless university dropout. Thirty years ago, he left Harvard and started to design software, which he cleverly licensed out to IBM. IBM eventually turned him into a billionaire. This is only one example – there are plenty of others, like Steve Jobs of Apple, Craig Venter in biotech, and Larry Page and Sergey Brin, the founders of Google. These young people drove and continue to drive the US economy. They have transformed the top-100 in the US, which has changed radically in recent years. Europe's top-100, in contrast, has remained largely the same for the past 20 years. Spain's model, too, reflects this to a certain extent.

Things were not always like this in Europe. Some 150 years ago, the people who built up corporate giants such as Daimler, Bosch and Siemens were young entrepreneurs. The model has since changed. However, Spain still has excellent entrepreneurs,

both young and older, and they are transforming the country permanently. Who would have thought, for instance, that Spain's banks would become so successful? And who would have thought that a Spanish construction company would one day take over British airport authorities? All of these successes have been the work of Spanish entrepreneurs. Consequently, it can be said that Spain's entrepreneurial culture could help make up for other shortcomings, as entrepreneurship truly is one of the country's most valuable assets.

Nevertheless, despite the European strengths, there is one major problem that cannot be overlooked: the demographic challenge. There is no sense in dwelling on the details, as we are all aware of the numbers. Our population is decreasing and aging, birth rates are low, and we are not compensating with immigration policies. The US, in contrast, is still a sustainable society, with an average of 2.1 children per family. The European average is much lower, at 1.5, and Spain, at 1.3, has one of the lowest birth rates in the world, even lower than Japan's (1.4). In business, this problem could partially be countered by employing more of the available labor force. In the US, for example, 65% of the female population is employed, while only 57% of Europe's women work. And of that number, only a third works full-time. This is a waste of potential and resources, and Spain (with a female employment rate of 49%) is as guilty of such waste as other European countries. In addition, younger people must also be given opportunities to be part of the labor force and create value. In this regard, Europe and Spain could stand to learn from the US.

Ladies and gentlemen, what has to be done to improve our demographic situation?

First, we need the right infrastructure to ensure that our children have access to good education from the age of three onward. What is more, schooling should be full-time to allow parents to better combine work and family life.

An intelligent fiscal policy like the one the French have implemented is another important factor. The French not only give significant tax rebates to families who have more than two children, but they also provide the possibility to take a tax deduction for service personnel and nannies working for families. And money plays an important role, of course, because children are expensive.

Cultural attitudes are also central: In Germany, we still live in a society in which men are generally the primary breadwinners and women stay at home to take care of the children. This social model does not have a future. I speak from my own experience, as Roland Berger Strategy Consultants spends a lot of money to hire female consultants. In Germany, we have not been able to increase the share of female consultants to 50%. However, in China – a society that makes use of its human resources – 54% of our professionals are women.

An aging society can perform economically only if it becomes a lot more capital intensive. This is because capital intensity creates productivity and can therefore make an economy and a society grow – even under difficult demographic circumstances. However, this is not possible if the total factor productivity is negative – as it is in Spain.

Ladies and gentlemen, as I just mentioned, fiscal policy is a very important issue for the competitiveness of an economy. In this regard, Europe is again divided into two parties. We have debt-laden "old Europe", with high budget deficits, and the Scandinavian and the new member countries, including Spain, which have positive and disciplined budget policies. The latter have a good basis for investing in the future. Most promising investments mean investing in human resources, education, R&D, business and infrastructure, which Spain can do thanks to its healthy budget situation.

Tax law is the other aspect of fiscal policy that must urgently be dealt with. On average, the new accession countries tax corporations 20% for retained earnings, while "old Europe" taxes 30% and Spain no less than 35%, which is similar to tax rates in the US (40%) and Japan (41%). In Germany, we are now working on a corporate tax reform, which will reduce corporate taxes from 38% to 29%. While this is still considerably higher than tax rates in accession countries, it is a step in the right direction.

Marginal tax rates also need to be changed, as they are as high as 70% in some European countries, such as Germany and France. This means that, for every hundred euros earned, only 30 remain after taxes. In the US, only 37 dollars come off every hundred. Spain's marginal tax rate, at 50%, is already relatively good and I can only recommend that your government keep it that way.

A fair tax rate supports people's motivation to work. It keeps growth alive and prevents a shadow economy.

My final point is the welfare state, and I will be quick here. For this, let us take a look at my home country, Germany, which introduced a generous welfare state in the 1950s and 1960s – at a time when the economy was growing and the birth rate was high. At first this was not a problem, but starting in the 1970s, social spending increased to one-third of our economic output. Since then, the German investment rate has decreased dramatically. The point I want to make is that, if Spain really wants to develop its welfare state, it must be cautious. First and foremost, people must take responsibility for themselves. The state should provide support only to those who are really unable to help themselves. Therefore, the German and French examples are not models to be emulated.

Ladies and gentlemen, coming to a close, I have to point out that Europe is underperforming in some respects, but – as previously stated – we are moving ahead at two different speeds. Fortunately, Spain is among the faster runners. To further improve the competitiveness of the European Union, the Lisbon Agenda is the right agenda, as you have seen. If we start to implement it in earnest, we will begin to reap great benefits between 2015 and 2020, which is actually much later than was originally expected.

All things considered, Europe has a wealth of resources, not the least of which are our human and cultural resources, not to mention our technological capabilities. We just have to learn to exploit these resources properly and give them the room they need to achieve their full potential. Reform agendas work, as we have seen in Scandinavia, Ireland and Spain. But if they are not applied, as has been the case in countries such as Germany, France and Italy, Europe will not be able to perform as well as it can.

As I have said, the Spanish economy is doing relatively well in the grand scheme of things. Wealth in the country has increased, unemployment has been reduced significantly and the budget situation is positive, which will enable the country to invest in areas that are decisive for a prosperous future. But there is still further room for improvement. Spain can spend more on R&D and education, and can improve working conditions for women and the younger generation. Labor flexibility can also be impro-

ved, even though Spain is already doing better than Germany and France, which was not the case in the past.

Finally, there is no doubt that Europe can make it, provided that we have the courage to make the right changes. We can reach the Lisbon goals and even outperform them. In Spain, you already have a strong entrepreneurial community that has demonstrated the courage and ability to make things happen. The three governments you have had since Spain became a member of the EU have also demonstrated the will to develop and implement necessary reforms. All of them have helped the country grow and become a major player in the global economy.

Ladies and gentlemen, thank you very much for your attention, it was a pleasure to be here and talk to you."

Mesa redonda
"El nuevo escenario energético"

Excmo. Sr. D. Benito Mercader
Consejero de Industria y Medio Ambiente del Gobierno de la Región de Murcia

D. Cayetano López
Director general adjunto y director del Departamento de Energía del Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas - CIEMAT

D. Luis Atienza
Presidente de Red Eléctrica de España - REE

D. Esteban Morrás
Consejero y director general de Acciona

D. Xabier Viteri
Director general de Energías Renovables de Iberdrola

D. Benito Javier Mercader León
Consejero de Industria y Medio Ambiente del Gobierno de la Región de Murcia

Buenos días a todos.

Mis primeras palabras esta mañana son de agradecimiento y de felicitación.

Por un lado quiero dar la enhorabuena a todos los que han hecho posible que este IV Congreso de Directivos CEDE se celebre en la Región de Murcia, así como mi más sincero agradecimiento a los que pensaron en mí para presidir esta mesa que tiene, sin duda –no hay más que mirar a un lado y a otro de ella–, a unos ilustres ponentes y a un destacado moderador.

Es un orgullo estar aquí en representación del gobierno regional, porque sin duda la Región de Murcia tiene mucho qué decir en el tema que en esta mesa redonda nos ocupa y que no es otro que **el nuevo escenario energético**

Nuestra Comunidad Autónoma está haciendo verdaderos esfuerzos por ponerse a la cabeza de las nuevas energías, de adaptarse a las nuevas necesidades y de innovar sin olvidar el concepto que preside y dirige cada una de nuestras decisiones.

El desarrollo sostenible

Con esta idea, y con esta bandera, la Consejería de Industria y Medio Ambiente se ha planteado importantes retos y está consiguiendo importantes logros gracias a la PLANIFICACIÓN ENERGÉTICA que comenzó en 2003 y nos llevará hasta 2012.

Este nuevo escenario para la Región, unido a una novedosa LEY DE ENERGÍAS RENOVABLES, que verá la luz a principios del año 2007, hacen que cada día la Región dé un paso más en el campo energético y tenga a gala el lema que con tan buen criterio se ha elegido para este congreso:

"CAMBIAR PARA CRECER"

Pero todos estos esfuerzos no son unilaterales.

Desde las Administraciones tenemos la obligación de impulsar, emprender, modernizar y mejorar el campo energético, tan importante y determinante tanto para la vida diaria de los ciudadanos, como para el desarrollo y crecimiento de nuestra Región. Murcia tiene unas características naturales privilegiadas, con una capacidad de aprovechamiento solar única en Europa.

Pero todos nuestros esfuerzos quedarían en nada si no contáramos con dos puntos de apoyo más:

- La colaboración de los usuarios y consumidores
- Y, por supuesto, la colaboración de las empresas que hoy tengo el honor de acompañar en esta notable mesa.

La labor de Red Eléctrica de España, Acciona, o Iberdrola es necesaria, fundamental y obligada para que todos los planes, proyectos y mejoras salgan adelante y puedan convertir y consolidar a la Región de Murcia en uno de los puntos más importantes en la energía nacional.

El Valle de Escombreras es todo un referente, con un gran núcleo industrial químico, 29 empresas, un puerto de entrada de petróleo crudo a la península que abastece a la refinería de Puertollano, es cabecera del Oleoducto de 350 kilómetros entre Cartagena y Puertollano, así como del gaseoducto Cartagena-Barcelona.

Como digo el Valle de Escombreras es nuestro gran referente, pero la Región de Murcia es mucho más.

Trabajamos día a día para lograr hacer realidad el PLAN ENERGÉTICO 2003-2012 cuyo desarrollo se basa en tres ejes fundamentales:

1. Asegurar el suministro de la energía que la Región reclama en estos momentos, así como la demanda que se generará en el futuro.
2. Cumplir la estrategia de ahorro y eficiencia energética que se planteó en el año 2003: nuestro objetivo pasa por ahorrar al año un 1,1% de toda la energía primaria que se consume en la Región.

Datos que hacen que Murcia sea una Comunidad que cree en el desarrollo sostenible y que ha hecho una apuesta decidida por el medio ambiente ya que son más ambiciosos que los planteados a nivel nacional:

- En España, el Plan de Energías Renovables 2005/2010 pretende elevar su utilización en los próximos cinco años hasta alcanzar el 12,1% del consumo global en nuestro país.

3. Y por último, dar el protagonismo que se merece y que sin duda cada día es más importante a las energías renovables: en el año 2012 el 13% de la energía que se consuma en la Región debe provenir de esas fuentes de energías limpias.

Desde el Gobierno Regional no olvidamos la importancia de la energía en el crecimiento y el desarrollo, pero tampoco ciertos aspectos relacionados con su aprovechamiento: el agotamiento de los recursos naturales y su interacción con el medio ambiente.

En este contexto el reto que se nos presenta es doble: seguir abasteciéndonos de energía sin hipotecar el desarrollo económico y social, ni el medio ambiente de las generaciones futuras.

Por eso, en esta primera ley tanto a nivel regional como nacional no nos hemos quedado sólo en una mera declaración de intenciones y con el fin de facilitar la elección de estas energías se van a realizar importantes cambios que faciliten y prioricen su implantación así como su consumo, como son el hecho de que se pretenda unificar toda la tramitación administrativa, se va a crear la figura de la empresa instaladora y mantenedora y se van a poner en marcha planes y proyectos.

Estos son sólo algunos de los aspectos de esta ley pero, como he dicho al principio, en el nuevo escenario energético, son tan importantes las iniciativas y las políticas de la administración como su uso e implantación.

Por ello no puedo dejar de mencionar a la primera empresa en el mundo dedicada en exclusividad al transporte de electricidad.

RED ELÉCTRICA: Es una empresa con fuerte implantación en nuestra Región, donde gestiona en la actualidad más de 900 kilómetros de líneas de transporte eléctrico entre 220 y 400 kilovoltios, y está construyendo otros nuevos tramos de importantes líneas que aseguran el abastecimiento eléctrico al área de Murcia para los próximos años.

ACCIONA: Acciona es una compañía pionera en la contribución al desarrollo sostenible, a través de sus diferentes líneas de actividad. Acciona es una empresa líder en el mundo en generación de energías limpias: construye viviendas ecoeficientes, desarrolla servicios de transporte alternativos, desala y depura agua de mar y contribuye al proceso de tratamiento, reciclaje y reutilización de residuos.

IBERDROLA: A nivel general, al Grupo IBERDROLA se le conoce en nuestra Región por integrar en su seno la empresa distribuidora eléctrica aquí predominante. La energía distribuída por esta empresa en 2005 en la Región de Murcia superó los 7.000 gigavatios-hora, con un crecimiento del 6,70% sobre el año 2004. Para dar servicio a sus más de 750.000 clientes, la red de distribución en alta tensión de IBERDROLA en la Región de Murcia la constituyen más de 1.200 km de distribución primaria, con unos 7.500 km de redes de distribución secundaria.

Que Escombreras sea el valle de la energía, como ha sido bautizado en diversas ocasiones, va a ser una realidad una vez que las tres plantas de generación de energía eléctrica por ciclo combinado que hay en el Valle de Escombreras -promovidas por Gas Natural, AES Corporation e Iberdrola- comercialicen los 3.200 megavatios que van a ser capaces de producir entre las tres, es decir, aproximadamente el 10% de la electricidad que se consume en la España peninsular, ya que sumarán una capacidad de producción de 26,630 gigawatios hora (GWh) en un año.

Gracias a todos ellos por contribuir al crecimiento y liderazgo de la Región de Murcia.

D. Cayetano López Martínez
Director General Adjunto y Director del Departamento de Energía del Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas - CIEMAT

Buenos días. Como hay que ser breve voy directamente al asunto.

Este gráfico u otros parecidos les serán familiares. Es una proyección del consumo de energía desde aquí hasta mediados de este siglo, aproximadamente, y tiene algunas características que, como digo, ya serán muy familiares para ustedes. Para empezar, ahora mismo, hacia el año 2000, sólo se ven tres colores ahí, que corresponden al carbón, al gas natural y al petróleo, que son, realmente, casi los únicos platos de la dieta energética que hay ahora en el mundo. Más del 85% de la energía primaria proviene de esos combustibles fósiles. En algún momento, por razones medioambientales o por razones de escasez, empezará a disminuir ese por-

centaje y en ese gráfico se ve que empiezan a tomar, a aparecer otros colores. Esos otros colores tienen que ver con otras fuentes de energía y me voy a referir a esas otras fuentes de energía, a las razones por las que deben impulsarse, a las dificultades, etc.

Como les decía… La fecha que he puesto ahí es una cuestión personal. Yo calculo que hacia esa fecha, el año 2020, 2025 de este siglo, habrá un claro encarecimiento o escasez y, por lo tanto, aumentará el precio y será más inseguro el aprovisionamiento de petróleo. Las centrales nucleares que ahora están en funcionamiento habrán llegado al final de su vida útil y algo habrá que hacer al respecto. Y, probablemente, entonces seremos más sensibles a los problemas medioambientales creados por los gases de efecto invernadero y demás.

¿Qué es lo que se puede hacer para seguir suministrando energía? En la figura anterior se ha visto que la suma total de la energía consumida se prevé que siga aumentando indefinidamente. Y es muy difícil que no sea así, debido a que la mayor parte del mundo… quizá se pueda disminuir en algunos países, pero en la mayor parte del mundo hay escasez de energía y, por lo tanto, su consumo, verosímilmente, aumentará. Entonces, el gas natural está siendo una especie de energía puente y lo seguirá siendo hasta mediados de este siglo, pero tienen que tomar cada vez más… una contribución mayor en el menú energético, las renovables (hablaré un poquito de ellas). El carbón seguirá siendo una fuente de energía muy extendida, muy abundante, pero es terriblemente contaminante y, por eso, habrá que investigar y poner a punto métodos para utilizar el carbón como fuente de energía sin producir esa contaminación. En mi opinión la fisión nuclear no puede desaparecer del menú energético, aunque probablemente, tenga que pervivir, permanecer, pero en forma de otros dispositivos que sean más seguros y con menos residuos.

Los problemas del petróleo los conocen ustedes: los problemas de la contaminación y la cantidad de CO_2 que emiten los distintos combustibles fósiles. A mi juicio, las condiciones para la sostenibilidad en el aprovisionamiento energético son las que están aquí esbozadas. Lo primero, y me parece importante, disminuir la dependencia de fuentes que sean externas y que, como el petróleo, estén localizadas en una serie de países muy concretos y, a veces, muy inseguros, y las oscilaciones en los precios, que se

deben al hecho de que oscilaciones de tipo político, geopolítico en esas regiones muy concretas, se traducen en el precio y en la posibilidad de que estos países oferten petróleo. Hace falta que las fuentes del futuro sean abundantes y repartidas. El carbón podría ser una de ellas; el sol es otra. Puede ser una fuente de riqueza, sobre todo, para los países menos desarrollados. Pensemos en los países del Middle East y del norte de África, que tienen una gran irradiación solar. Deben ser sostenibles desde el punto de vista medioambiental; tecnologías comprensibles y dominables. Por ejemplo, el programa de fusión, que de todas formas llegará muy tarde para resolver cualquier problema de mediados de este siglo, es extremadamente complejo desde el punto de vista tecnológico. Y deben ser seguras desde el punto de vista de suministro, amortiguando la intermitencia que algunas de estas fuentes de energía tienen. Finalmente, a mí me parece que lo más importante es que estamos abocados a diversificar el menú energético. Estos son algunos…

La mayoría de las fuentes de energía renovables o la utilización limpia del carbón tienen el problema de que son muy caras, en comparación con simplemente utilizar gas en un ciclo combinado o utilizar carbón sin medidas de anticontaminación, y es necesario que se reduzcan los costes. Los factores de reducción de costes están ahí puestos: el tamaño creciente de las instalaciones, avances en investigación y desarrollo, mejoras en la fabricación de componentes, producción en serie –eso en algunas fuentes de energía renovables es crucial– y experiencia en la operación de las instalaciones. Por ejemplo, la energía eólica puede servir, un poco, de paradigma de cómo se han ido produciendo todos estos factores de forma que han abaratado el coste del kilovatio/hora eólico. Lo primero, por ejemplo, la expansión del mercado, la difusión de esta tecnología y la abundancia de parques que mejoran las prestaciones en operación y mantenimiento, etc. Ha habido un crecimiento, un crecimiento inesperado. Por ejemplo, en el año 1982 hubiera sido por completo imprevisible que hoy, en España, hubiera unos 11 gigavatios eléctricos instalados y que nos estemos planteando, para el año 2010, 2011, 20 gigavatios instalados. Entonces, ha habido una gran expansión. Primer factor.

Segundo factor: cada instalación aumenta de tamaño y, por lo tanto, el coste unitario disminuye. Aquí vemos el tamaño de los

aerogeneradores. En la fila de abajo está puesta la potencia en megavatios y el año en el que la primera turbina, el primer aerogenerador entró en funcionamiento, de esas características. Se está hablando ya de aerogeneradores que cada uno de ellos tenga del orden de 10 megavatios, sobre todo para la producción *offshore,* en el mar. Estos son ya aerogeneradores con una longitud de pala de más de 80 metros. Son máquinas gigantescas; son máquinas con una gran tecnología incorporada y que implican la reducción de costes unitarios por kilovatio/hora producido. El resultado es que, efectivamente, hace aproximadamente veintitantos años, la electricidad de origen eólico tenía un precio enorme, mucho mayor que el que tiene hoy la electricidad solar, por ejemplo, que está en sus inicios y, a través de todos estos factores, ha venido a converger, aproximadamente. Todavía es un poco más cara que el coste de la energía convencional, pero está convergiendo con gran rapidez. Sobre este tipo de energía todavía hay mucho recorrido, sobre todo en tareas de investigación y desarrollo. He señalado aquí dos que me parecen importantes. Una: integración en la red. Si la contribución de la energía eólica tiene que crecer, es necesario que se amortigüen los problemas de intermitencia, de imprevisibilidad. Por lo tanto, esto requiere un esfuerzo importante. El segundo: la apertura de nuevos mercados, por ejemplo, *offshore* o, por ejemplo, estaciones aisladas en lugares donde no hay red o la red es muy débil.

La siguiente energía renovable que, a mi juicio, puede experimentar un proceso de expansión parecido al que ha experimentado la energía eólica es la energía solar y, más en concreto, la energía solar de concentración, que se llama energía solar termoeléctrica. En realidad, el sol es una fuente de energía muy difusa. Todo el mundo sabe que es muy difusa y que hay que concentrarla, pero es enorme. Aquí doy algunos datos. Por ejemplo: en los países con una irradiación grande, no exagerada, pero con una irradiación grande, el flujo solar equivale, energéticamente, a una lluvia de 20 centímetros de petróleo por metro cuadrado cada año, que es una enorme cantidad de energía. Si uno integra esa cantidad de energía a la superficie terrestre, se encuentra con que del sol llega energía primaria para cubrir, con creces, miles de veces la demanda global de energía. Pero es muy dispersa y hay que concentrarla y ese es el problema: que consume mucho terri-

torio, mucho espacio y, además, la transformación en electricidad es costosa por el momento, pero está en sus inicios. En España tenemos, a mi juicio, la suerte de poseer un gran laboratorio de ensayo experimental con todas las tecnologías solares que está en Almería, muy cerca de aquí, en donde se han ensayado, prácticamente, todos los componentes y todos los equipos que se están ahora instalando en las primeras plantas industriales. Se están instalando, la mayoría de ellas, en el sur de España, que es la parte mejor irradiada desde el punto de vista solar y también se están desarrollando algunas tecnologías novedosas que pueden abaratar el coste unitario de producción de electricidad solar. De todas formas, la energía solar de concentración no es un sueño imposible; es una realidad y, de hecho, hay una planta, una planta muy grande, 354 megavatios eléctricos, del orden de una planta de ciclo combinado de gas, en California y que está funcionando desde los últimos años 80, desde el año 1990, a plena satisfacción. Se construyó en la época de la gran crisis energética del año 1980, pero luego, con la bajada del precio del petróleo, no hubo desarrollos. Pero, desde entonces, hay una cantidad enorme de experiencia adquirida y acumulada, que está sirviendo para hacer nuevas… o que servirá para hacer y proyectar nuevas plantas. Pero, es un ejemplo, esta planta, de buen funcionamiento. Hemos visto el campo solar; aquí está el bloque de potencia, la conversión de energía calorífica en electricidad y esto es el récord de producción de energía eléctrica desde entonces, desde los años 80. Se completó en varios años. No ha tenido ningún fallo especial y el coste unitario por kilovatio/hora ha variado entre 12 y 15 céntimos de dólar por kilovatio/hora. Es decir: es un coste mayor, por supuesto, que el de la energía convencional, pero mucho menor que el de la energía eólica en sus principios. En España hay varios proyectos con la misma tecnología. Se ha iniciado ya la construcción del proyecto Andasol, que son dos plantas de 50 megavatios, con tecnología convencional, en Guadix, que tiene una particularidad muy importante de la energía solar, que es más difícil en la energía eólica, y es que tiene la posibilidad de almacenar la energía térmica. La energía térmica es más fácil de almacenar que la energía eléctrica y el almacenamiento, esta planta, tiene 7,5 horas de almacenamiento térmico. Permite evitar todos los transitorios y permite ofrecer, entregar electricidad a la red con una gran

seguridad. Esta es una característica interesante de este tipo de plantas.

Hablará ahora Esteban Morrás, de Acciona. Probablemente nos cuente algo de las plantas de Nevada, que son responsabilidad ahora de Acciona. Fueron una idea de una empresa americana, Solargenix, pero ahora Acciona tiene mayoría en Solargenix y estas plantas van también en la misma línea de SECS, incorporando algunas mejoras, pero, de nuevo, servirán para provocar ese primer impulso en esta energía y, al generalizarla, al hacer que los componentes se produzcan en serie y demás, disminuirá el precio.

No voy a entretenerme. Esto es una tecnología que se está probando en la plataforma solar de Almería. Esta es otra planta, que ya está en funcionamiento. Esta está en Sanlúcar la Mayor, en Sevilla. Es propiedad de Abengoa. Se llama la PS10. Es una planta de torre con otra tecnología distinta. Tiene una torre de 115 metros y la potencia son 11 megavatios eléctricos. Este es el campo solar y esto es, por ejemplo… La mancha luminosa es un solo helióstato. Cada espejo de esos rectangulares tiene 120 m^2 y ésta es la imagen de uno solo, ahí, en esta especie de plataforma para enfocar y de prueba antes de desviarla hacia el receptor que hay arriba, que es donde se concentra la luz solar. Y este es el solar, justamente, el terreno que está preparado para el siguiente proyecto, que es la PS20, también en Sanlúcar, con 20 megavatios eléctricos. Es decir: esto es algo que está empezando.

Las tendencias de investigación y desarrollo en la energía solar de concentración son… Lo primero, hay que mejorar y hay que producir en serie, y de un modo más barato, los concentradores y los tubos, que son los componentes esenciales. Actualmente, hay que decir que la causa mayor del encarecimiento es que hay muy pocos proveedores en el mundo y estos proveedores actúan casi como un monopolio, en donde entregan los componentes con los plazos que quieren, aproximadamente, y en precios que, probablemente, no son muy ajustados. Hay que avanzar en abaratar helióstatos y en cambiar y en investigar sobre fluidos caloportadores distintos, mejores desde el punto de vista medioambiental y de eficiencia energética que los que se usan actualmente. A más largo plazo, lo fundamental es centrarse en los sistemas de almacenamiento, puesto que esto dará seguridad a este aprovisionamiento energético; ciclos más eficientes, mayores ta-

maños. Estos son algunos proyectos de centrales, no solares, sino centrales de ciclo combinado de gas, pero hibridizadas con un campo solar. La mayoría están en el cinturón norte, de mayor radiación, que pasa por el norte de África, el sur de España, la zona de Méjico, California, en Estados Unidos. Pero si nos vamos a los proyectos puramente solares o en donde la energía solar, en una planta, es mayoritaria, o es 100% o es 85% y el resto sí que puede ser un apoyo de gas, entonces se ve que hay muy pocos proyectos. Ya he mencionado el de Solargenix y algunos que están en España. Realmente, hay que decir que, con gran diferencia, el país que tiene más proyectos y que tiene más posibilidades de alcanzar pronto, digamos, una cifra como los 500 megavatios que están previstos en el Plan de Energías Renovables, es España, en donde las grandes compañías energéticas y otras grandes compañías están invirtiendo a fondo en este sector, que es un sector de futuro. Aquí hay algunos de los proyectos en España.

En cuanto a otras fuentes de energías renovables, el petróleo tiene muy difícil sustitución debido a que es un líquido muy denso en energía y, por lo tanto, se puede poner en el depósito de un automóvil. Es muy difícil sustituir este tipo de energía que se puede fraccionar y almacenar en un depósito, por energía que proceda de una planta grande que genere electricidad. A medio plazo, la forma de sustituir el petróleo serán los biocombustibles. Hay dos modalidades, bioetanol y biodiésel, que se adaptan a dos tipos de motores y lo más importante, a mi juicio… La tecnología está bastante bien entendida, de producción de bioetanol y biodiésel. A mi juicio, el punto más importante para que esto avance, aparte de cuestiones normativas y, digamos, de mentalidad o de aumento del precio del petróleo, el problema es investigar cultivos energéticos; nuevos cultivos que sean más densos en energía y cuya preparación… El problema de los biocarburantes es que, desde que la materia prima es una planta, hasta que se convierte en bioetanol, pasa por un montón de procesos, muchos de ellos costosos, intensivos en mano de obra o intensivos en energía. Entonces, el punto de investigar sobre cultivos específicamente energéticos, que puedan sustituir, en muchos casos, a cultivos alimentarios que no tienen ninguna lógica, es el punto importante, el punto, a mi juicio, crucial para el desarrollo de los biocombustibles.

En cuanto a la energía fotovoltaica, pienso que no tendrá la expansión masiva en cuanto a centenares, no digamos ya miles de megavatios instalados, pero es la mejor forma de energía renovable para lugares aislados, para localizaciones en donde sea difícil la conexión a la red o la red sea débil. Los precios siguen bajando, pero todavía están a un nivel muy alto, incluso más alto que la solar termoeléctrica, aunque hay, desde luego, perspectivas de mejora en investigación y desarrollo. Ahora mismo estamos en la zona 1, que es en donde los paneles solares están hechos todos de oblea de silicio, de silicio muy purificado. Tiene un rendimiento relativamente bajo, como se ve aquí, del orden del 10%, 12%, de conversión de energía solar en electricidad y su coste es bastante elevado. A corto plazo, probablemente, habrá una sustitución por lo que está aquí en la burbuja 2, que sigue basándose en el silicio, pero de lámina delgada. Sus rendimientos siguen siendo pequeños, pero disminuirá drásticamente el coste al disminuir la cantidad de materia prima. Para el futuro, aunque es muy difícil prever qué es lo que ocurrirá, la burbuja 3 son materiales mucho más avanzados, también se espera que baratos, pero con rendimientos muy superiores. El problema es que la tecnología para ensamblar esos materiales es una tecnología compleja, que no está dominada todavía y algunos de ellos son materiales que tienen algún problema medioambiental. Bien, esas son las líneas que he dicho antes.

Así que, a mi juicio, las renovables ocuparán un papel importante en el nuevo escenario energético. ¿Por qué son interesantes? ¿Por qué es una alternativa interesante? Están repartidas, en particular, en los países menos desarrollados. Son muy abundantes. En teoría, son inagotables. Tienen pocos efectos medioambientales; tienen un impacto social positivo. Pero no pueden ser toda la solución. De eso estoy convencido. Son energías dispersas y que consumen muchísimo territorio. Son caras. La tecnología y la producción en serie son todavía muy preliminares y, por lo tanto, a mi juicio, no es sensato pensar que puedan sustituir a todas las fuentes convencionales. Hay que hacer un mixing más equilibrado que el actual, pero seguirá siendo un *mixing*.

Por último, pienso que la energía nuclear tendrá todavía un lugar en ese *mixing* energético, pero satisfaciendo ciertas condiciones. Primero, es necesario reducir la necesidad de almacenar

grandes cantidades de residuos, incrementando el nivel de seguridad pasiva de las plantas, controlando los riesgos de proliferación, sobre todo para usos militares, y un problema importante, que a veces no se menciona: resolver el problema de la escasez de recursos, porque la tecnología nuclear actual sólo utiliza el uranio 235, que es el 0,7% del uranio natural y ni siquiera lo utiliza al 100%. Por lo tanto, estamos utilizando una cantidad minúscula del combustible nuclear natural, que es el uranio 238 y el torio 232. Y las dos tendencias principales son avanzar en técnicas de separación y transmutación, que sirvan para eliminar residuos, no solamente para almacenarlos, sino para eliminar en cantidades enormes y, segundo, reactores avanzados que sean intrínsecamente seguros, que produzcan menos residuos y que, incluso, algunos de los que produzcan y otros que provienen de la generación anterior, puedan ser neutralizados en esos dispositivos. Tengo algunas transparencias más dedicadas a la energía nuclear, pero, teniendo en cuenta el tiempo que ya ha transcurrido y hay otros ponentes, creo que esto es todo.

Muchas gracias.

D. Luis Atienza
Presidente de Red Eléctrica de España - REE

La fuerte concentración de las reservas de petróleo y gas es uno de los rasgos principales del escenario energético actual. Esta situación repercute negativamente desde el punto de vista de la vulnerabilidad estratégica, como se ha podido observar en las sucesivas crisis; desde los problemas de petróleo en Oriente Medio hasta los problemas de gas con Rusia.

En cuanto al consumo, se advierte un incremento, sostenido en los países desarrollados, pero que está aumentando de forma extraordinaria en los países en desarrollo y emergentes. En el caso particular de la electricidad se registra un incremento adicional, derivado del avance de la electricidad como fuente de energía principal en nuestras sociedades avanzadas. Cada vez somos más *electrodependientes* debido a los equipamientos domésticos, los sistemas de aire acondicionado; incluso, algunas

industrias básicas que históricamente eran consumidoras de otras energías primarias han pasado a utilizar la energía eléctrica como input energético. Las telecomunicaciones, la industria de servicios, la sociedad de la información, la biotecnología, la industria de precisión, etc. son actividades que han pasado a utilizar la energía eléctrica como su fuente energética fundamental: por su flexibilidad, por su limpieza, por su disponibilidad.

En las proyecciones a largo plazo, hasta el 2025, aportadas tanto por el Departamento de Energía de Estados Unidos como por la Agencia Internacional de la Energía y la Comisión Europea, la conclusión fundamental es que no habrá cambios radicales en nuestro escenario energético en cuanto a energías disponibles. El petróleo seguirá representando el 38% del consumo en el 2025, y habrá un incremento en la posición relativa del gas respecto del carbón y un mantenimiento de las energías renovables, con ligero incremento, hasta llegar a representar el 8% del consumo energético del año 2025. Aunque se trata de proyecciones, y es discutible si habrá elementos como el precio o el desarrollo tecnológico que puedan alterarlas, a juicio de la mayor parte de los expertos éste es el entorno fundamental en el que nos vamos a mover.

Además, se prevé un aumento del consumo mundial de energía de un 2%. De este crecimiento, a los países desarrollados les corresponde apenas un tercio, con un 1,1%, mientras que los países emergentes son los que suponen dos tercios de este incremento en el consumo energético mundial. Este aumento del consumo energético se traducirá en el 2010, según las previsiones, en un incremento del 25% de las emisiones de CO_2, respecto de 1990 que fue el año base del Protocolo de Kyoto, y en un 60% en las proyecciones para el 2025. China y la India serán los motores más importantes de ese crecimiento.

En el ámbito de la política energética de la Unión Europea, hay que realizar un arbitraje permanente entre los tres objetivos de interés social: primero, la competitividad de nuestras economías, es decir, disponibilidad energética al mínimo coste; segundo, la seguridad de suministro, ya que no disponer de esa seguridad significaría un colapso de nuestra actividad; y, en tercer lugar, la preservación ambiental, que ha pasado a tener una importancia cada vez mayor debido al ritmo de cambio de nuestro entorno ambiental que empieza a ser un motivo de preocupación extraordinario.

De este modo, la política energética se tiene que arbitrar entre estos tres objetivos que son, en cierta medida, contradictorios.

Tener más seguridad de suministro, diversificar las fuentes, apostar por diferentes tecnologías, incrementar el origen geográfico de los aprovisionamientos… es más caro que concentrarse solamente en la energía más barata y en el proveedor más barato. Por tanto, este objetivo de la seguridad de suministro se contradice, en una cierta medida, con el objetivo de la competitividad.

Son necesarias decisiones políticas, y de hecho, se están tomando de forma permanente. ¿Por qué se decide que debamos tener 30, 35 ó 60 días de almacenamiento estratégico de fuentes energéticas? Es una decisión política. ¿Por qué se establece en 30, en 35 o en 60 y no en otra cifra? Depende de la valoración de la sociedad sobre los riesgos que está dispuesta a asumir en cuanto al suministro energético.

Lo mismo sucede en las decisiones medioambientales. La decisión de fijar nuestros objetivos de emisiones de CO_2 con relación a 1990 como año base es una decisión política. Podría haberse establecido el 1980 o en el año 2000 o en el 2010. Una vez establecidos los objetivos, es deseable que se utilicen, en la medida de lo posible, instrumentos de mercado para conseguir dichos objetivos, ya que el mercado nos permite ser más eficientes a la hora de asignar los recursos. Pero, finalmente, el equilibrio entre esos tres objetivos corresponde, inevitablemente, a los representantes políticos.

En el marco europeo nos encontramos ante el reto de integrar los mercados energéticos de gas y electricidad en los que siguen existiendo diferencias regulatorias muy importantes dentro del conjunto de la Unión Europea. Las políticas de seguridad de suministro son nacionales y no comunitarias, y esto significa, por ejemplo, que las reservas estratégicas francesas o alemanas no están a disposición de los consumidores españoles ante una eventual crisis de suministro. No hay una política de solidaridad comunitaria a la hora de afrontar crisis, como tampoco hay interconexiones físicas para crear un auténtico mercado integrado.

No hay interconexiones físicas porque, históricamente, las interconexiones en el ámbito eléctrico se establecían como vías de apoyo entre los diferentes sistemas eléctricos y no como vías de intercambio comercial.

En el caso particular español, el grado de aislamiento respecto del mercado europeo es muchísimo mayor que en otras zonas de Europa. El nivel de interconexión actual de España con Francia y, por tanto, con todo el sistema eléctrico europeo, apenas representa poco más del 2% de nuestra potencia eléctrica instalada, poco más del 3% de la demanda punta. Por tanto, nuestra capacidad para compensar, vía interconexión, variaciones en nuestra demanda o en nuestra oferta es extraordinariamente limitada. Como también es limitada nuestra capacidad para realizar intercambios comerciales.

Estas dificultades y limitaciones de interconexión entre los diferentes sistemas hacen que se vayan creando mercados de carácter subregional y no un auténtico mercado europeo de la energía. Además, esta capacidad de interconexión limitada se refleja en la evolución de los precios. El margen para comerciar y para que los precios de los diferentes mercados converjan es muy estrecho.

Existen muchas dificultades para construir nuevas líneas de interconexión, como las hay también para construir líneas de transporte eléctrico dentro de nuestro propio territorio, por razones de carácter ambiental y, de forma creciente, por razones de rechazo social. La diferencia entre construir una línea de ferrocarril o una carretera y construir una línea de alta tensión es que el ferrocarril y la carretera se reivindican, mientras que la línea de alta tensión se rechaza. El ferrocarril y la carretera son identificados por el ciudadano como infraestructuras de uso directo. Por el contrario, las líneas de alta tensión no son utilizadas de forma directa porque la relación entre usuario y electricidad se produce a través de enchufes e interruptores, no a través de la infraestructura energética necesaria para garantizar ese suministro.

Este bloqueo, esta desconexión entre el usuario y el sistema eléctrico es un problema estructural grave que se da en todas las sociedades desarrolladas, y que está dificultando enormemente el avance de las infraestructuras energéticas que necesitamos para garantizar la continuidad de nuestro proceso de desarrollo y, en el caso español, la apuesta más importante en materia de energía, la de eólica.

En un país como España, que tiene un 32% de superficie con alguna figura de protección ambiental, construir una infraestruc-

tura lineal que no pase por algún territorio protegido es una tarea imposible. Se realizan todos los esfuerzos para identificar los corredores de menor impacto y para establecer estrategias de compensación ambiental, pero es un proceso complejo en un territorio que tiene un patrimonio natural extraordinariamente rico, protegido y a proteger.

Por otro lado, no hay que olvidar la dependencia energética en el conjunto de la Unión Europea, que está, en estos momentos, ligeramente por encima del 50%. Según estimaciones de la Comisión Europea, en el año 2030 esta dependencia aumentará hasta el 70%. En España, en el 2005, este nivel de dependencia fue superior al 80%.

En el ámbito comunitario, el carbón, por su elevado coste de producción, tiene muy poco recorrido; el petróleo, además de ser un recurso escaso, también presenta un coste elevado; el gas natural, por su parte, tiene un atractivo económico mayor pero, igualmente, reservas reducidas que, según los estudios, van hacia su agotamiento.

En España a estas circunstancias hay que añadir la sequía de los últimos años, que vacía nuestros pantanos y limita nuestra capacidad de producción hidroeléctrica. Todo ello sin olvidar nuestra condición periférica y nuestra escasa interconexión de redes energéticas de gas y de electricidad. Nuestro sistema de suministro de gas tiene fortalezas y debilidades; tenemos un elevado número de plantas de regasificación que suponen un activo para el futuro, ya que permiten un suministro más flexible de gas licuado que el suministro de gas por canalización, que es siempre más rígido. Pero, por otro lado, España se encuentra geográficamente en desventaja, ya que el suministro de gas desde Argelia se produce "en antena", es decir, no tiene continuidad, no llega a otros países europeos excepto a Portugal. Esta es una debilidad a considerar, ya que, además, tenemos una capacidad de almacenamiento estratégico de gas escasa.

Ante esta situación es imprescindible reducir nuestra dependencia energética. Así pues, en primer lugar debemos adoptar un modelo de desarrollo más eficiente en el uso de la energía, y uno de los instrumentos importantes para conseguir este objetivo es, entre otras cosas, que las tarifas reflejen los costes. No se debe renunciar a que los precios sean el aviso de escasez para los con-

sumidores. En nuestro país, la tarifa eléctrica sigue siendo casi el último reducto de decisión política, que permite caer en la tentación de laminar los costes de la generación de electricidad hacia el futuro, trasladándole una parte de esos costes al consumidor futuro.

Ésta es una decisión de gran repercusión, porque estimula un modelo energético más consumidor de energía que si trasladásemos, de forma directa, una política de precios y de tarifas de acuerdo con los costes. Pero además, hay que estimular políticas de ahorro y de gestión de la demanda y hay que extraer el máximo potencial de nuestros recursos autóctonos, tal y como se plantea en el Plan de Energías Renovables, que pretende que el 30% de nuestra generación de electricidad, en el año 2010, pueda provenir de este tipo de recursos.

Entre las opciones energéticas para la Unión Europea, la energía nuclear sigue estando presente. Según las proyecciones, en los próximos veinticinco años, la energía nuclear seguirá suponiendo entre el 6 y el 7% de la energía consumida en el mundo. En Europa, sin embargo, la energía nuclear tiene un serio problema de aceptación social, exceptuando Francia y Finlandia, y el inconveniente de la gestión de los residuos.

En cuanto al carbón, hoy por hoy, el de origen comunitario no tiene futuro económico, pero sí el carbón importado; sin embargo su papel va a depender de en qué medida se desarrollen las tecnologías de combustión más limpias y de en qué medida se desarrollen las tecnologías de confinamiento, de secuestro del CO_2. El gas natural, junto con la energía eólica, es la energía de los próximos años, pero está generando una nueva dependencia para Europa junto a un riesgo estratégico de concentración geográfica de las importaciones.

La dependencia del petróleo y los problemas que genera hacen que sea una prioridad política alcanzar los objetivos del Plan de Energías Renovables 2005-2010 que apuntan a que el 12,1% del consumo de energía primaria en el 2010 sea abastecido por las energías renovables. En esta línea, la energía eólica es la gran apuesta renovable de los próximos años y, a más largo plazo, la energía solar, aún en fase más incipiente. En España el desarrollo de energía eólica nos sitúa en los puestos de cabeza de la Unión Europa. Con 11.000 megavatios de energía eólica insta-

lados en la España peninsular somos, en términos absolutos, el segundo país europeo en generación eólica y, en términos relativos, estamos al nivel de Alemania. Aunque nuestra gran particularidad es que teniendo estos 11.000 megavatios eólicos instalados, solo tenemos 1.400 megavatios de capacidad libre de interconexión con Francia.

La energía eólica ha dejado de ser una energía marginal, pero tiene algunos retos derivados de sus propias características respecto de su estabilidad y de sus posibilidades de gestión. Algunos días nos encontramos con 7.300 incluso 7.600 megavatios de producción instantánea, pero en otros momentos apenas se alcanzan los 200 megavatios. Es necesario, por tanto, tener un sistema de generación de electricidad que sea capaz de cubrir la demanda independientemente de la disponibilidad del viento. Este es el reto que desde Red Eléctrica estamos asumiendo; colocándonos en la vanguardia mundial en la gestión y en capacidad de integración de la energía eólica en nuestro sistema eléctrico en condiciones de estabilidad. No solamente es necesaria la voluntad política para aprovechar ese recurso sino que es necesario resolver las restricciones técnicas, los desafíos que este objetivo de integración de la energía eólica supone para nuestro sistema eléctrico.

En resumen, el consumo energético en los países desarrollados, lejos de reducirse, sigue aumentado. En nuestro caso, este incremento es aún mayor, en parte, porque tenemos nuevo elemento de crecimiento de la demanda energética, extraordinariamente potente y, para bien o para mal, con un gran recorrido, la instalación masiva de aire acondicionado.

Además, los países con economías emergentes se están desarrollando muy rápidamente e incrementando el consumo energético mundial; al mismo tiempo que las fuentes de energía de origen fósil tienden a su reducción y las emisiones de CO_2 y otros gases de efecto invernadero están aumentando de forma extraordinaria.

Por tanto, es preciso hacer una reflexión profunda sobre nuestro modelo energético actual, porque estamos viendo que no es sostenible. Y no lo es no solamente desde un punto de vista ambiental, sino tampoco desde el punto de vista de la seguridad de suministro y, muy probablemente, tampoco lo sea desde el punto de vista de sus costes, en la medida en la que en los pró-

ximos años se espera que los precios de la energía sean más caros.

Es imprescindible el establecimiento de políticas de sostenibilidad en el ámbito de la Unión Europea: aumentar la eficiencia en el consumo energético, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, impulsar un auténtico mercado interior de la energía y fomentar una estrategia común de seguridad de suministro energético. Y en el caso español, desarrollar las redes de transporte y trabajar para aumentar el nivel de aceptación social de las infraestructuras energéticas.

El desarrollo de las líneas de transporte de electricidad es fundamental, porque, además de garantizar la seguridad de suministro, aumenta la capacidad para integrar una cantidad mayor de energía eólica. La energía eólica es muy demandante de redes, primero porque su producción está lejos de las zonas de consumo, pero, además, porque se necesita un sistema de transporte capaz de abastecer la demanda; cuando hace viento con la energía eólica y cuando no hace viento, con la energía térmica que respalda esa potencia demandada en situaciones anticiclónicas. Las redes de transporte, además, son el territorio sobre el que se desarrolla la competencia en el ámbito de la electricidad, en el ámbito de la generación de electricidad. Por tanto, tener redes suficientes sin restricciones, es un elemento fundamental, también, para que haya más competencia y, por tanto, para que el mercado funcione mejor y los precios para los consumidores sean más baratos.

D. Esteban Morrás
Consejero y director general de Acciona

Muchísimas gracias a la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos por invitarnos y a la Región de Murcia, por estar aquí.

La semana pasada, un americano, Thomas Friedman, el autor del libro *La tierra es plana*, libro que seguro que muchos de ustedes han leído y la lectura del cual yo recomiendo, decía que, a finales del siglo pasado la gran amenaza de la humanidad era la Guerra Fría: la tensión entre la Unión Soviética y los Estados Unidos. Desde que en 1989 cae el muro de Berlín, desaparece la Guerra Fría como la gran amenaza de la humanidad. Y en ese momento, nos ponemos a pensar en cuál es la siguiente amenaza que la humanidad tiene. Y empezamos a pensar que es el terrorismo, el terrorismo internacional, la gran amenaza mundial, que tiene su cumbre de desastre y de visión con el atentado de las Torres

Gemelas en Nueva York. Bueno, pues, Thomas Friedman decía, la semana pasada, que la gran amenaza mundial ya no es la Guerra Fría, ya no es el terrorismo sino que es la disponibilidad de fuentes energéticas. Yo estoy total y absolutamente de acuerdo con esa afirmación. porque, la gran amenaza que pende ahora sobre la humanidad es la disponibilidad de recursos energéticos. Unos recursos energéticos que, prácticamente, tres zonas del mundo –Europa, Japón y Norteamérica– estamos consumiendo en un 80%, mientras que el otro 20% lo consume el resto del mundo, en el que vive casi el 80% de la población y dicha parte del mundo que no se va a conformar con esa situación. Estamos viendo tensiones permanentes, algunas de ellas podríais desgranarlas en estos pocos minutos, para confirmar que eso está siendo así.

Yo creo que eso a lo que nos lleva es a pensar que tenemos un modelo energético en crisis. Pero la crisis no ha venido por donde todos pensábamos que iba a venir, que es porque iba a fallar la oferta. La crisis ha venido, claramente, por el incremento de la demanda. Tenemos a China y a la India creciendo de forma sostenida al 10%; Latinoamérica creciendo de forma sostenida al 5,5%; en el caso de China casi más de 15 años, en el caso de la India casi 15 años y en el caso de Latinoamérica en los últimos 4 años. Esa población mundial creciendo y reclamando energía es lo que realmente hace que el modelo energético actual esté en absoluta crisis.

En esta gráfica ven los crecimientos mundiales de energía que hemos tenido en los últimos 25 años, del orden del 58%, pero, realmente, en los últimos diez, la curva, la pendiente de crecimiento se va incrementando de forma notable. La Agencia Internacional de la Energía dice que el consumo mundial va a crecer al 1,6%. Yo creo que esto, evidentemente, lo dicen para no alarmar sobre la presión que hay sobre los recursos energéticos. 2.000 millones de personas en el mundo están creciendo al 10% y eso no es una mala noticia, es una buena noticia, para que tengamos un mundo más equilibrado. Pero, desde luego, que sepamos exactamente dónde está el problema del estrangulamiento del crecimiento económico mundial. Esa población del mundo, el 60% de la población, que está en Asia, tiene el 2% de las reservas de petróleo y el 7% de las reservas de gas del mundo. Luego, por tanto, esa población que crece no tiene ni petróleo, ni gas. Yo creo,

personalmente, que hace falta cuatro veces más energía que la energía actual para tener un mundo equilibrado. Y, realmente, si no tenemos un mundo equilibrado, las tensiones geopolíticas son enormes. Hubo un momento en el que pensábamos que no iba a haber recursos energéticos, porque se iban a agotar –y es verdad que se agotarán los fósiles–; hubo otro momento en el que pensamos, y decían los ecologistas, que si quemábamos todos los recursos energéticos conocidos el clima iba a cambiar y el cambio de clima iba a ser dramático; y hay otro momento, que es en el que estamos instalados ahora, que es que las tensiones geopolíticas derivadas de la escasez de recursos energéticos van a hacer que el mundo entre en una fase muy diferente a la bonanza económica que atraviesa ahora.

Estos son datos de cómo seguirá creciendo el consumo de los combustibles fósiles que ya se han expuesto. En 2005, situamos los 4.000 millones de toneladas equivalentes de petróleo como consumo. Cuando esté en 6.000, ¿de dónde saldrá?, ¿a qué precio lo tendremos? Son preguntas que hay que responderse desde unas posiciones, en este caso de la Agencia Internacional de la Energía, que son claramente conservadoras. Las reservas mundiales, ¿dónde están? Lo sabemos todos: Oriente Medio, 742 millones de barriles de reservas probadas, frente al resto del mundo, con unas reservas mucho menores. En el caso de Europa, es claro: la llave del crecimiento y del bienestar europeo la tiene el señor presidente de Rusia. Es el que, fundamentalmente, tiene la llave del futuro del bienestar y del crecimiento europeo. Además, si existen otras alternativas en el norte de África, que existen; en Irán, que existen, o Europa tiene también una postura común para asegurarse esas disponibilidades energéticas o está poniendo el futuro de su bienestar en manos de gente que va a utilizar esa llave en beneficio de su propio país, en beneficio del desarrollo de su propio Estado. Los que tienen las reservas las tendrán que utilizar en ese contexto.

La crisis del petróleo… Ésta es una transparencia realmente interesante. ¿El petróleo es un mercado que se forma por costes, margen beneficio o es un mercado que se forma en función de la última alerta y de cuál es al máximo al que puedo cobrar, en función del miedo escénico, del miedo estratégico que se genera en relación con ella? No creo que ningún otro mercado tenga estas

oscilaciones y que los elementos de oscilación sean el final de la Guerra del Golfo, la crisis asiática, la segunda Guerra del Golfo, ataque a las Torres Gemelas, la crisis de la petrolera Yukos, el huracán Katrina… En definitiva, toda una serie de cosas que poco tienen que ver con los costes, con la formación de los costes, con los beneficios, con la transparencia de mercado que se le pide a cualquier bien básico que sustente el desarrollo de una economía.

Grandes desequilibrios en el consumo de energía. Los canadienses consumen 16.000 kilovatios hora por persona; los españoles estamos ahí en el entorno de los 4.000 y, evidentemente, toda una parte del mundo vive con menos de los 1.000 kilovatios hora al año por persona.

Crecimiento de emisiones. Estos son los últimos 400.000 años. Arriba, la concentración de CO_2 y abajo, la evolución de las temperaturas. Creo que no hay que ser nada expertos para ver la correlación existente entre la evolución de CO_2 en la atmósfera y la evolución de las temperaturas. Si nos vamos a las proyecciones de finales de este siglo, sin variar el rumbo energético, nos encontraríamos con estas concentraciones de CO_2 y con las consecuentes evoluciones de las temperaturas en función de las concentraciones de CO_2. Estos ya son datos publicados por el Gobierno británico; son datos que aparecen ahora en la película de Al Gore, candidato a la presidencia de los Estados Unidos; son datos que hace diez años los daban los ecologistas y que hoy los están dando los gobiernos.

Consecuencias de no actuar sobre el cambio climático. 20% del PIB mundial, informe Stern publicado por el Reino Unido hace dos semanas.

Coste de actuar contra el cambio climático: 1% del producto interior bruto mundial.

Situación de España: ¿Cómo estamos en España en relación con ese contexto mundial? Yo creo que Luis lo explicaba con mucha nitidez. Estamos peor en cuanto a la problemática. Lo que pasa es que yo, también, a lo largo de esta intervención, y tengo muy poco tiempo, les querría transmitir la idea de que cuanto mayores son las crisis, si se tiene la visión adecuada de esas crisis con anticipación, también mayores son las oportunidades. Desde luego, en ACCIONA, la compañía a la que pertenezco, estamos absolutamente convencidos de que hay soluciones.

¿Cómo ha cambiado el mundo en los últimos años en relación con la telefonía móvil, en relación con el acceso a las computadoras, en relación con los vehículos? El mundo tiene capacidad de reacción ante el problema. Lo que tiene que hacer es tener el marco adecuado político, el marco adecuado económico y el esfuerzo empresarial y profesional oportuno para reaccionar ante ese problema.

En España, tenemos unas malas referencias de partida: mucha más dependencia energética que Europa, crecimiento de la demanda energética muy superior, incremento de las emisiones de CO_2 superiores a los niveles de Kioto y nuestra intensidad energética por unidad de producto interior bruto también peor que los demás. Básicamente, somos un país turístico, el aire acondicionado no suma a la producción, suma al bienestar, etc. A lo largo de la presentación hay muchos datos que reflejan eso: el crecimiento de la producción de energía eléctrica en España es el más alto de Europa –el 4,5% en los últimos 15 años, frente a una media del 1,8% en Europa–. Somos el país de Europa más alejado del cumplimiento de Kioto. Estamos en el 31,2% fuera del objetivo de Kioto, frente a países que están ya por debajo del objetivo de Kioto, y hay países, también, que lo pueden resolver. Este gráfico es bastante interesante. Si no hacemos nada, nos vamos en la línea roja de puntos, en relación con las emisiones. Tendríamos que estar en la línea azul, luego parece que deberíamos coger el camino de la línea verde para confluir con la azul.

La opción de las renovables: yo creo que Cayetano ha hecho una exposición magnífica y yo diría que no tengo casi nada que añadir. Como ha hecho una pregunta en relación con la planta de Boulder City, pues deciros que, efectivamente, ACCIONA está haciendo, ahora mismo, la mayor planta termoeléctrica del mundo en los Estados Unidos, con una inversión de 260 millones de dólares. En estos momentos están trabajando 1.200 personas en la construcción de la planta; 70 megavatios, como toda la ciudad de Las Vegas, de producción pico, es decir, producción que coincide con la máxima demanda de consumo, que es siempre con el aire acondicionado. Los americanos están dispuestos a pagarnos 18 céntimos de dólar el kilovatio/hora en mercado libre, sin ningún tipo de subsidio, ningún tipo de apoyo, por la coincidencia de la punta de producción con la punta de consumo y, realmente, es

una tecnología en la que esperamos que todo vaya bien. Esperamos poner la planta en funcionamiento en el mes de abril de 2007, por tanto, muy pronto, y que la solar termoeléctrica, que en esta región en la que estamos tiene un potencial tan enorme, sea también una realidad industrial y sea una realidad posible.

Las renovables pueden cubrir toda la demanda energética mundial. Ahora bien, dice Cayetano: "en varias generaciones". Estamos de acuerdo. Pero, yo empecé a trabajar en este sector cuando el objetivo del Gobierno español en materia de energía eólica era hacer 150 megavatios. Y empecé a trabajar en este sector hace 20 años, cuando nos dedicábamos cien. Ahora, según Comisiones Obreras, somos más de 40.000. Y ahora el objetivo del Gobierno español es 20.000 megavatios. Yo me peleaba con el Gobierno hace 20 años cuando les decía que el objetivo de los 150 megavatios era ridículo. Yo he visto pasar de 150 a 20.000. ¿Por qué no pasar de 20.000 a, realmente, la cobertura de todas las necesidades energéticas, en varias generaciones, pero a un ritmo intenso? Y además, con toda la problemática técnica que ha definido Luis perfectamente y a la que no tengo nada que cuestionar.

Las inversiones en renovables, en el mundo, crecen. Es uno de los sectores que más crece en el mundo. Crecen a una media del orden del 35% y crecen directamente proporcionales al precio del petróleo. Cuanto más se encarece el petróleo, más mira el mundo hacia las renovables como una alternativa.

Las renovables en España: yo creo que es importante que aquí nos detengamos un poquito para reflexionar.. Por la escasez de tiempo, perdónenme un poco el, no sé, quizás el énfasis en mis afirmaciones. España tuvo un momento histórico en su historia, que fue el descubrimiento de América. Hoy España está en el mundo con un posicionamiento que nunca hubiera tenido si no hubiera descubierto América, porque son 300 millones de personas las que hablan el castellano, porque la mayor parte de las ciudades de Latinoamérica llevan nombres de ciudades españolas y España tiene un posicionamiento en el mundo por eso.

Nosotros pensamos que la crisis que existe ahora en relación con la energía es una enorme, pero que las oportunidades que se abren para la crisis también son enormes. Y, probablemente, España no tenga otra oportunidad mayor o no haya tenido, en los

últimos cinco siglos, una oportunidad mayor que la que ahora se le ofrece desde el punto de vista industrial, en materia de las energías renovables.

Tenemos que ser conscientes de la bonanza económica de España en los últimos años. Pero tenemos que ser conscientes de que los sustentos de esa bonanza económica son tres. El primero, la construcción. En algún momento, tenderá a rebajar esa línea de crecimiento. Será, probablemente, pausado, será progresivo, pero tenderá a disminuir. Creo que todos debemos asumir que tenderá a disminuir: el esfuerzo de construcción de vivienda, el esfuerzo de infraestructura. Tenemos además unos tipos de interés anormalmente bajos. A veces han estado hasta por debajo del coste de la inflación –te han dado dinero por pedir dinero, por decirlo de alguna manera–. Todo eso se ha sustentado en el retraso de Alemania y Francia por absorber la unión del que saldrán, y, por tanto, tampoco podremos disfrutar de los tipos de interés en términos casi negativos, como los hemos tenido. Y luego tenemos un gran elemento de desarrollo, que es el turismo, pero el turismo lo tenemos que entender como commodity. Es decir: el señor que se va de viaje a pasar 48 horas o una semana, en un lugar, puede elegir Santo Domingo, Murcia o Grecia. Y elegirá por precio, elegirá por paquete; será, cada vez, un mercado más competitivo, cada vez un mercado más duro en el que, lógicamente, los especialistas de mercado buscarán la diferenciación, como lo está haciendo la Región de Murcia, etc. Pero esos tres son los pilares de la bonanza económica de España. Los tres tienen sus problemáticas y los tres tienen su lugar en el tiempo.

Sobre las renovables, ¿por qué decimos que es una gran oportunidad para España? Porque es el segundo país del mundo en implantación eólica y el cuarto en solar fotovoltaica; porque tiene tres compañías españolas entre las cinco mayores promotoras eólicas mundiales, con Acciona en tercer lugar, después de Iberdrola y Florida Power & Light; porque entre los fabricantes de equipos de generadores y de sistemas energéticos renovables, de entre las diez mayores empresas del mundo, seis son españolas. Esas condiciones en un sector tan importante para el futuro, yo creo que no las ha tenido España nunca. Las renovables en el mix eléctrico español deben cubrir una parte muy importante de la demanda. Luis decía el 21%, la semana pasada. Seguro que la media

del 2008 se acerca ya a superar el 10% y aunque vengan años hidráulicos importantes, la producción hidráulica en España ya no será mayor, nunca, que la producción eólica, porque la producción eólica se está incrementando en potencia, de forma significativa.

Hay tecnologías que no avanzan lo que debieran; pero, yo creo que he consumido ya toda la parte de mi tiempo: la minihidráulica, la biomasa, la solar termoeléctrica. En definitiva, quiero trasladar la reflexión de que debemos hacer más y es el momento de hacerlo.

Yo les quisiera demostrar con un ejemplo lo que es posible. En el mundo hay instalados, en estos momentos, del orden de los 300.000 megavatios eléctricos.. En el mundo, hoy, se fabrican 80 millones de automóviles. Yo les puedo decir que es más fácil hacer un aerogenerador que un automóvil. Si dedicáramos el 10% de la fuerza industrial del automóvil a producir aerogeneradores, estaríamos hablando de producir dos veces y media la potencia eléctrica mundial en un solo año, con el 10% de la capacidad industrial del automóvil. Los técnicos en la mesa me dirían: *Sí, pero es que no podríamos regular el viento con la demanda*. Pero es que, evidentemente, esa fuerza industrial no la dirigiríamos sólo al sector eólico. La dirigiríamos al sector de los biocombustibles, al sector de la biomasa, al sector del almacenamiento, al hidrógeno como elemento de concentración, a las baterías, al desacoplamiento entre consumo y demanda, es decir, a un montón de cosas que se deben hacer en el modelo energético para superar la situación actual.

Hay muchas medidas que podemos aplicar. El otro día comentábamos, dentro de nuestra compañía, que las cabinas telefónicas tienen una potencia instalada absolutamente mínima. A la cuarta llamada ya no es posible hacer cinco seguidas. Podemos almacenar energía en nuestras casas; podemos hacer muchísimas cosas para cambiar la dinámica actual de mercado en la que nos estamos encontrando.

Con relación a las otras energías, yo diría que yo me he pasado quince años de mi vida intentando defender las ventajas de las energías renovables frente a las demás. En estos momentos, rezo porque las demás den de sí todo lo que puedan, porque si no dan de sí todo lo que puedan, la crisis energética en la que nos vamos a ver inmersos, la crisis económica en la que nos vamos a ver

inmersos, no nos va a permitir reaccionar y dar soluciones. O sea, aspiro a que el carbón dé todo lo que pueda con las tecnologías limpias, a que el gas dé todo lo que pueda y a que España garantice sus suministros de futuro, y a que la energía nuclear tenga el debate que deba tener. En estos momentos, hacer una polémica sobre si el futuro debe ser nuclear o renovable es estar absolutamente perdidos discutiendo si son galgos o podencos, cuando, realmente, lo que van a hacer es arrollarnos y pasarnos por encima, desde el punto de vista de la necesidad.

Mejoras en infraestructuras e interconexiones: lo ha dicho Luis. Yo termino ya, porque sé que me he excedido mucho de tiempo y lo siento.

En definitiva, creemos que estos objetivos son absolutamente posibles. Para hacer una referencia a la Región de Murcia; Xabier, que me va a seguir en el uso de la palabra tiene la suerte de ser de Bilbao. Yo soy de Navarra. Había un chiste que decía que los de Bilbao pueden nacer donde quieran. Bueno, pues, realmente, si hubiera un sitio para elegir nacer, Murcia está muy bien, porque Murcia tiene algo absolutamente impresionante, que es el sol, como enorme capacidad de Murcia. El sol le da su clima, el sol le da su agricultura, el sol le dará la energía, y el sol le dará también el agua. Realmente, en Acciona estamos absolutamente involucrados con la región murciana, porque, ahora mismo, somos la mayor compañía del mundo en desalación, después de adquirir Pridesa. Somos también la compañía más activa del mundo en las distintas tecnologías renovables.

En definitiva, estamos apostando por las concesiones, por las infraestructuras y Murcia vemos que es una región con unas enormes perspectivas de crecimiento, en la que queremos poner todo el potencial de nuestra compañía para trabajar en esta región y para desarrollar todas esas opciones.

D. Xabier Viteri
Director general de Energías Renovables de Iberdrola

Después de las detalladas exposiciones de Cayetano, Luis y Esteban, creo que todos estamos de acuerdo en el mismo diagnóstico. Con todo, intentaré analizar con el mayor detalle la situación y perspectivas actuales, que mencionaba Esteban, cómo la entendemos desde Iberdrola y cómo vamos a gestionarla. En primer lugar quisiera transmitir las excusas del presidente de Iberdrola por no haber podido asistir, a su pesar, a este acto y agradecer la invitación para poder participar en este congreso.

Para nuestra empresa, es una enorme satisfacción estar en Murcia, una comunidad a la que consideramos estrechamente unida y comprometida, desde los orígenes de la compañía.

Resumiendo de manera breve las ideas mencionadas anteriormente por el resto de los ponentes: la energía como un bien escaso y el triángulo que anteriormente nos presentaba Luis;

entendemos que la política económica debe contemplar la seguridad de suministro como un asunto fundamental. Teniendo presente el ámbito de los costes de generación, debemos abordar nuestra política energética desde la perspectiva de la sostenibilidad, de la calidad, la protección ambiental y la reducción de la dependencia exterior.

Respecto a las tasas de variación del crecimiento económico en Europa, observamos que presenta una favorable situación de crecimiento, si bien la intensidad energética ha registrado una reducción apreciable. La dependencia energética parece que se puede situar en cifras, igualmente elevadas, en torno al 68% en poco tiempo y aunque se está haciendo un esfuerzo en el ámbito medioambiental y de las emisiones, todavía estamos lejos de reducir los gases de efecto invernadero hasta el 8% comprometido por el conjunto de los países de la UE.

Con todo, podemos resaltar las ideas del libro verde ante esta situación, que básicamente recalca la necesidad del uso de más energías renovables, un replanteamiento del papel de la energía nuclear, mejorar la eficiencia energética y la consecución del mercado único energético.

Sobre este último punto podemos entrar en detalle, ya que no ha sido comentado por mis compañeros, y es la voluntad decidida (o la ausencia de ella) en la construcción de un mercado único energético. Para ello, resulta básico que se cumpla con los pilares fundamentales del Tratado de la Unión Europea. Entendemos que esto no ocurre, en la actualidad, en el sector energético. Está claro que la libertad de establecimiento no es factible, debido a barreras existentes para la entrada de compañías en otros mercados. La libertad de movimiento de capitales se ve condicionada por el control público en un buen número de empresas europeas eléctricas y, finalmente, la libertad de movimiento de mercancías, que en el sector eléctrico está condicionada por la limitación de suficientes interconexiones, cuestión que ya se ha comentado anteriormente. Es un hecho significativo y particularmente grave en la Península Ibérica.

Además de este tema, estamos viendo que hay una asimetría clara en los marcos regulatorios energéticos en los distintos países de la UE. Existe una regulación de las distintas actividades muy dispar; se produce una repercusión diferente de los precios de las

materias primas energéticas en los precios finales de la energía, que también afectan al mercado único de una forma considerable. Además, debemos tener en cuenta que hay un distinto nivel de eficiencia en las empresas, que no siempre va acompañado de una retribución acorde con esa diferencia. En este sentido, quisiera destacar que en España operan las empresas más eficientes de toda la Unión Europea, tanto en distribución, donde como se puede apreciar, duplicamos a la mayoría de los competidores europeos, como en generación, ámbito en el que también la diferencia es considerable.

En estas condiciones, podemos repasar cómo hemos afrontado los principales retos sectoriales en los últimos años en España. En materia de estructura sectorial, entendemos que se ha impedido la creación de grandes grupos energéticos, como ha ocurrido en el resto de Europa, estableciendo barreras a las concentraciones en el sector, de forma que uno más uno siempre ha sido menor que uno y al tiempo que se han eliminado las medidas de protección, haciendo que nuestras compañías sean mucho más vulnerables. En este sentido, creemos que sería deseable que la Administración se posicione y decida qué tipo de tejido industrial empresarial quiere: uno compuesto por una multiplicidad de empresas, de tamaño medio y filiales de otras compañías europeas, u otro formado por grandes grupos tractores con peso en Europa y centro de decisión en España. Por otro lado, desde el punto de vista regulatorio, en España no se ha producido aún el desarrollo completo de la Ley del Sector Eléctrico del año 1997, que establece un modelo de liberalización cuyas principales directrices siguen siendo válidas, a nuestro entender, en la actualidad. En España, desde el año 1998, existe un sistema tarifario que no contempla ni los incrementos de los precios de las materias primas necesarias para la producción, ni la transformación del mix de generación que se ha producido desde aquel momento. El sector viene funcionando algún tiempo con una regulación sostenida con medidas de carácter transitorio. Por no querer afrontar el nivel actual de los costes de la energía, lo que está alimentando es un derroche energético cuyo importe estamos trasladando a generaciones futuras. La falta de seguridad regulatoria provoca encarecimiento, a la larga, de un servicio que es esencial, como es el energético y que debilita a nuestras propias empresas. Entende-

mos que es urgente aclarar y definir este modelo regulatorio que se quiere aplicar en España y entendemos que no puede ser ni discriminatorio, ni discrecional, ni sometido a impulsos puntuales, sino estar basado en una metodología explicable, perdurable, con menos tarifas oficiales y más precios que reflejen la realidad de los mercados internacionales y los costes de inversión. Con una regulación adecuada, podremos conseguir empresas más competitivas, con mayor valor y con mejores resultados, que nos garanticen un buen servicio y de esta manera, el aparato energético español será capaz de competir con mayor éxito en los mercados europeos e internacionales.

Con estas reflexiones, podemos analizar la oportunidad tal cómo la entendemos en Iberdrola, y el contenido de nuestro Plan Estratégico que concluimos este año y que, como saben, fue diseñado y aprobado en el año 2001, diferenciada de la seguida en el resto de empresas eléctricas. Ésta se ha basado fundamentalmente en dos pilares: un crecimiento en el negocio básico y una búsqueda constante de la eficiencia operativa. Sobre estos dos pilares hemos pretendido duplicar el tamaño de la empresa, hasta alcanzar un beneficio neto de 1.600 millones, en euros, en 2006 y repartir a nuestros accionistas un dividendo de 1 euro por acción. Al final de este año, hemos cumplido los objetivos marcados. Hemos multiplicado por nueve la capacidad instalada y se ha crecido en renovables en España un 50%, uno de los elementos fundamentales del Plan. Hemos logrado una participación muy importante en Latinoamérica y hemos aumentado, también, de forma significativa, el número de clientes.

Tal y como comentábamos anteriormente, nuestra estrategia se ha basado en dos pilares, el crecimiento y la eficiencia. Eficiencia en los dos negocios, el liberalizado y el regulado, consiguiendo así eficiencias superiores al 80%. Los márgenes brutos han crecido muy por encima de lo que lo han hecho los gastos operativos netos. Este aumento de la actividad y el fuerte esfuerzo de eficiencia que os comentaba nos ha llevado a una importante mejora de los resultados. En los últimos cinco años, hemos conseguido multiplicar por dos esta cifra, y hemos pasado de 852 millones en el año 2000, a más de 1.600 que conseguiremos al final de este ejercicio. También en el dividendo por acción estamos en valores por encima de los que estaban previstos a final de este ejercicio,

como decía, de un euro por acción. El mercado ha tenido una favorable consideración hacia Iberdrola, y se ha conseguido un crecimiento de la cotización de la acción que ha sido muy superior a la media del IBEX y a la del Eurostock Utilities europeo.

Los valores de los que estábamos hablando, el compromiso no solamente es hacia los accionistas, no solamente hacia nuestros clientes, sino también hacia el resto de personas y la sociedad, de la cual podríamos destacar, por una parte, el esfuerzo que se ha realizado tanto en programas de acción social, superior a 90 millones, como en inversiones en investigación, desarrollo e innovación, del orden de 300 millones y las contribuciones fiscales, de 10.000 millones, y también compras en España a suministradores españoles, del orden de 9.000 millones de euros. Adicionalmente, en el ámbito de las personas, lo que es al fin y al cabo, el equipo que nos permite alcanzar los objetivos, hemos incorporado más de 3.100 nuevas personas a la organización, al tiempo que se ha obtenido una reducción neta de la plantilla.

Después de este repaso de las cifras del Plan Estratégico, que termina este año, unos breves apuntes sobre lo que esperamos obtener con el nuevo Plan Estratégico que hemos lanzado para los próximos tres años. Es un Plan de continuidad, en la misma línea estratégica seguida por Iberdrola y que, con un enfoque claro en el negocio energético, apuesta por las energías limpias y por la liberalización. Con este Plan buscamos un importante crecimiento, la internacionalización y la eficiencia, siempre con el objetivo de una mayor rentabilidad. El crecimiento vendrá de la mano de mayores inversiones. Vamos a aumentar ésta un 20%, en los próximos tres años, frente a lo que se ha registrado en el trienio anterior, pasando de 7.500 a 9.000 M€. Como podéis observar, el 37% irá a renovables y el resto, el 60%, será dividido en partes prácticamente iguales a los negocios liberalizado, regulado y el negocio de Latinoamérica. Las inversiones orgánicas internacionales van a tener cada vez un mayor peso. Vamos a pasar del orden del 25% en el Plan Estratégico que terminamos este año, a valores del 40% para los siguientes años.

La eficiencia, como comentaba, el otro pilar, también, a pesar de haber obtenido valores del orden del 80% en el periodo anterior, queremos que vuelva a registrar otro significativo ajuste, por encima del 20%. Y todo esto con un balance, con un ratio de apa-

lancamiento inferior al 55%, a pesar de que lleguemos a tener unos activos, con el crecimiento orgánico, superior a 36.000 millones de euros. El beneficio supondrá alcanzar, al final del periodo, 2.350 millones de euros, que supone, aproximadamente, duplicar el crecimiento que hemos obtenido en los años que van de 2000 a 2005. El dividendo crecerá en línea con el beneficio, obteniendo una cifra final, en el año 2009, de 1,5 euros por acción y supondrá, durante el periodo, un dividendo total de más de 3.000 millones de euros. En el año 2011, como continuación de este plan, y respecto al crecimiento de sus resultados, en Iberdrola mantendremos una fuerte tasa de crecimiento, por encima del doble dígito. Este plan, además de aportar el compromiso con los accionistas de las cifras detalladas hasta el momento, también espera incrementar el número de clientes, con más de dos millones de nuevos puntos de suministros, mejorando la calidad del servicio sobre cifras que ya han sido bastante altas a finales del año 2005 y, por supuesto, insistiendo en el compromiso con la sociedad y el entorno, con cifras similares a las que hablamos: inversiones del orden de los 9.500 millones, que serían compras, básicamente, en España y más de 200 millones en investigación, desarrollo e innovación.

Adicionalmente, en el ámbito de Recursos Humanos, vamos a continuar con nuestra política de formación, aumentando los fondos destinados a esta materia en más de 200 millones de Euros e incorporando más de 1.000 nuevas personas a nuestra organización.

Además del crecimiento orgánico, que hemos expuesto sin entrar en excesivos detalles, el nuevo Plan Estratégico de Iberdrola contempla, también, el crecimiento no orgánico. En la actualidad, Iberdrola posee los recursos y las capacidades necesarias para llevar a cabo una operación corporativa que cree valor desde el primer momento y nos posicione en el contexto europeo. La realización potencial de esta operación no afectaría, en absoluto, a los objetivos de crecimiento orgánico. En este sentido, nuestra búsqueda de oportunidades no orgánicas sigue los siguientes criterios: Europa y los Estados Unidos como mercados objetivo. Consideramos, siempre, compañías de negocio integrado en las que puedan existir sinergias operativas y tecnológicas como complementariedades de negocio. La operación debe ser, desde el

principio, no dilutiva en beneficio por acción o en *cash flow* por acción y siempre manteniendo una solidez financiera de Iberdrola. Por último, consideramos en Iberdrola que la mejor forma para aproximarnos a una operación de este tipo es de una manera amistosa. A nuestro entender, la operación con la compañía británica Scottish Power, cuyas negociaciones para su adquisición fueron aprobadas por nuestro Consejo recientemente, cumpliría, en caso de materializarse, los criterios que os estaba apuntando.

Finalmente, para ir terminando, y a modo de conclusiones, me gustaría compartir reflexiones con algunos compañeros respecto al sector energético y también respecto a la posición de Iberdrola.

En primer lugar, el sector energético es hoy, sin lugar a dudas, un sector económico de los más atractivos como destino de inversiones, ya que la energía es un bien escaso y será cada vez más valioso. En segundo lugar, el sector energético está atravesando, además, un momento lleno de oportunidades para el crecimiento, porque la seguridad de abastecimiento energético es una tarea prioritaria a escala mundial, una tarea que debemos abordar desde la perspectiva de la reducción de la dependencia externa, de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, disminuyendo las inversiones. Por ello, creemos en las energías renovables, que tienen un papel protagonista. Creemos en la estrategia energética, en la eficiencia y en la liberalización de los mercados. Finalmente, en este contexto, entendemos que Iberdrola ocupa una excelente posición. Es la compañía número uno del mundo en energías limpias. Tiene un mix de generación con la menor dependencia externa del sector en España. Es una referencia en eficiencia y es una de las compañías europeas con mayor solidez financiera.

Gracias.

CONFERENCIA
"La calidad de vida del directivo"

Dr. Valentín Fuster
Presidente de la Federación Mundial del Corazón y presidente del Comité Científico Asesor y Evaluador Externo del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares - CNIC

Dr. Valentín Fuster
Presidente de la Federación Mundial del Corazón y presidente del Comité Científico Asesor y Evaluador Externo del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares - CNIC

El tema sobre el que voy a hablar hoy es el tema de la calidad de vida en el directivo y en el ejecutivo. Y sí que voy a hablar durante unos diez minutos sobre esto, que es ya a un nivel más personal, que estoy seguro que ustedes están muy interesados, ¿qué es lo que les puede ocurrir a ustedes y cómo evitarlo? Pero yo creo que tengo que ir a un nivel más global y cuando vean la importancia que tiene la salud en sus vidas, en sus familias, en la gente alrededor de ustedes, tal vez entonces reflexionarán de nuevo en ustedes mismos. Es decir, vamos a empezar con lo que se me dijo que tenía que hablar que era con una síntesis de este libro que acabamos de publicar en España *La ciencia de la salud.* Haré una síntesis simplemente en cuatro o cinco diapositivas.

Cuando a mí me preguntan "¿qué he de hacer para dejar de fumar?" les digo "esta no es la pregunta que a mí me interesa contestar" porque en realidad la gente no deja de fumar, la pregunta que a mí me gustaría que me hicieran es "¿cómo yo puedo cambiar mi actitud?" Este es el problema. Y en realidad la prioridad que deben tener ustedes es la importancia de la salud. Si no tienen ustedes una prioridad de la importancia que tiene su salud física, no ahora, pero incluso cuando tengan ochenta años o más, es imposible hablar de que cambien los hábitos. El adulto no cambia los hábitos, solamente los cambia en el momento que tiene claro un concepto y es el que estoy diciendo: "mi salud es importante, entra esto en una prioridad". Entonces hablaré de cómo dejar de fumar, pero no antes.

Lo que les puedo presentar aquí, simplemente, son cosas muy sencillas. Primero: coma bien, dieta variada. Yo personalmente como dos primeros platos, nunca tomo un primer plato y el plato principal. Se ha de ser muy simple, a mí ya no se me plantea cuántas calorías tienen cuando voy a un restaurante. Yo sé lo que voy a hacer, "preséntеme a mí los pequeños platos, tomo dos, voy a ver cuáles escojo". Todas estas complejidades de calorías y contar, todo esto, no lleva a nada. Han de tener muy claro que es lo quieren: comer menos.

Segundo punto, ser activo. "Yo trabajo doce horas al día, no tengo tiempo". Miren ustedes, yo trabajo catorce y hago ejercicio cinco días a la semana, no me vengan diciendo que no hay tiempo. Lo que usted tiene es un problema, es que la salud no es su prioridad. Este es el problema, pero no me digan que no hay tiempo.

Dejar de fumar; miren, mi experiencia con dejar de fumar es que depende del individuo. Si es un individuo muy adicto yo le digo: "si usted toma dos paquetes de cigarrillos al día, pues una vez al mes se pone usted los cigarrillos en el bolsillo que va a fumar, fume un cigarrillo menos, y tal vez al cabo de dos años habrá dejado de fumar". Si es un individuo menos adicto: "saque un cigarrillo cada dos semanas". Si es un individuo que es muy poco adicto: "uno menos cada semana". Muy mecánico.

El problema de la salud es que en el momento en que empezamos a intelectualizar la situación, es que no sabemos lo que decimos. Es muy simple, si ustedes quieren tener buena salud,

mecánicamente pueden llegar a tenerla muy fácilmente. Y, por último, vean a su doctor.

¿Qué es lo que estoy hablando? Esto es muy simple. Si ustedes ven en la diapositiva, todos teníamos que seguir esto. Esto es en realidad un resumen de la Sociedad Americana de Corazón, de la Sociedad Americana de Cáncer y de la Sociedad Americana de Diabetes. Es decir, ¿qué es lo que tengo que hacer yo desde los veinte años? ¿Cuándo me mido la presión? ¿Cuándo miro los lípidos? ¿Cuándo me hago una mamografía? ¿Cuándo necesito un tacto rectal? ¿Cuándo me miro la próstata? Yo esto no se lo voy a explicar ahora porque no es mi misión. Esto está escrito y si ustedes no saben dónde está me contactan y yo se lo envío.

Esto es muy sencillo, lo que les he dicho es una guía muy fácil pero ustedes deben tener una conciencia muy importante de que su salud física es fundamental, y sobre todo uno ha de pensar cuando uno se hace mayor "¿qué salud física tendré yo a los setenta, a los ochenta, a los noventa años?"

Ahora viene la parte, que yo creo que es incluso más importante, que es la salud mental. ¿Qué es a lo que me estoy refiriendo? Miren que lo que les estoy diciendo es calidad de vida. En el mundo que vivimos hoy, calidad de vida es más coches, más comida, más restaurantes, más días de fiesta, más casas en el campo, esto es calidad de vida, ustedes se están destruyendo. Esto no es calidad de vida, porque esto, sencillamente, transformará su salud en un desastre. Porque están estresados doce horas al día, "pues vamos al restaurante por la noche porque allí me relajo". Aquí es donde empieza la enfermedad. Calidad de vida es salud. Salud física y ahora hablo de la salud mental.

Yo no soy ningún ejecutivo como ustedes, pero tengo mucha experiencia en trabajar con ejecutivos. Pero esto es para el ejecutivo y no ejecutivo, mire, tres reglas de juego. Primero una aproximación positiva con respecto a la actitud de un individuo; sea cual sea nuestra misión en la vida, hagámoslo positivamente, esto es fundamental. Segunda, debe haber tiempo para la reflexión, no hay prioridades si no hay reflexión. Es absolutamente imprescindible. Alguien me preguntaba hace un momento "¿usted trabaja muchas horas al día?" Digo: "sí, trabajo catorce, pero una hora al día no hago nada. Llego al hospital a las cinco de la mañana, me siento y pienso. Y esto sirve más que el resto de las once horas

que tengo más tarde". No se reflexiona en el mundo en que vivimos, no hay prioridades porque no hay tiempo. Esta es la segunda regla. Y la tercera regla, ustedes son gente muy ambiciosa y hay una cosa que es fundamental, nunca van a encontrar calidad de vida y tranquilidad si solamente se miran a ustedes mismos. Mi experiencia personal es que cuando se tiene una actitud generosa para alguien más es cuando empieza uno a estar tranquilo de conciencia y empieza a vivir lo que llamamos "felicidad". Lo que les estoy diciendo es que la actitud mental de positividad, de reflexión y, sobre todo, el poder dar, los que hemos tenido suerte, algo a la sociedad que nos rodea, esto es lo que yo llamo calidad de vida mental. Es decir que, resumiendo, les puedo decir que es fundamental pensar qué es lo que queremos de nosotros mismos. Y ahora les voy a poner simplemente unos ejemplos.

¿Qué es lo que está ocurriendo hoy en el mundo? Estos son los países en desarrollo y estos son los países desarrollados desde el punto de vista económico. Miren lo que está pasando con la depresión. La depresión es la causa número tres de problemas hoy de salud y ¿saben por qué? Por la vida de consumo. El mundo de consumo lleva a la depresión, la ambición, querer más, ir más adelante, y esto está entrando en una sociedad de mucha depresión. Yo lo puedo decir porque yo veo a muchos ejecutivos y mucha gente no ejecutiva que está en un mundo que es muy turbulento. Esto es lo que está pasando en estos momentos.

Se ha aludido a la vejez hace un momento y quiero hacer una reflexión, y es que si tenemos suerte llegaremos a una edad que, tal vez, tengamos una calidad de vida y puede ser setenta, ochenta, noventa años. Miren ustedes lo que está pasando en Estados Unidos, que es exactamente lo que está pasando en Europa. Lo que está pasando es que en el año 1970 al año 2000 la prevalencia de enfermedad cardiovascular llevando a mortalidad ha bajado, ven ustedes, de la edad de 60-69 años hay menos mortalidad cardiovascular; de los 70-79 años ha bajado; pero miren lo que está pasando, la mortalidad viene rápidamente a partir de los 80 años. En otras palabras, lo que les voy a presentar de aquí a un momento y lo verán enseguida, no es que la enfermedad haya bajado, en realidad está subiendo pero aparece más tarde.

Una vez he hecho estas reflexiones, que son muy personales, y realmente ustedes tienen la palabra, no la tienen ni el médico ni

la sociedad que les rodea, sino ustedes mismos, lo que es la salud física y la salud mental, ahora voy a entrar en la charla que quiero presentarles hoy. Y es que quiero que comprendan lo que es la salud en general, qué es lo que predispone la salud. Y esto ya no hablo de ustedes, hablo de simplemente un tema que es fundamental conocerlo y se titula *cardiovascular disease,* dentro de una enfermedad cardiaca, hablaré de cáncer también, lo que creo que va a ocurrir entre el año 2006 y el año 2015. Es decir, que ustedes tienen que estar preparados para lo que está viniendo. Y hay una cosa muy positiva, que vamos a pasar de tratar a la enfermedad a proteger la salud. La concienciación de la importancia que tiene la salud hace que empecemos a pensar más y más en prevenir que en tratar. Ahora yo les voy a definir los tres temas fundamentales y luego les diré el método de acción.

Primero, el infarto de miocardio es la causa de mortalidad número uno, y es que cuando uno mira a todo el mundo, países desarrollados, países en desarrollo, etc. la enfermedad cardiovascular, y sobre todo el infarto de miocardio, es, de muy lejos, la causa de mortalidad número uno, seguido del cáncer. Estamos hablando del infarto de miocardio y el infarto cerebral, es decir la enfermedad coronaria y la enfermedad cerebrovascular, es decir, la causa de mortalidad número uno.

Lo van a ver enseguida: esto es un corazón que hemos inyectado en la vena y esto son las arterias coronarias que nutren el corazón de oxígeno, esto se ve simplemente no invasivo, inyectando una sustancia, vemos el corazón cómo se mueve. Esto son técnicas modernas que no las teníamos hace cinco años. Lo que les quiero mostrar ahora es, simplemente, lo que es un infarto Una de estas arterias coronarias que yo les he mostrado que da oxígeno al músculo cardiaco para que se contraiga, en el momento que esta arteria se ocluye por un coágulo, la parte de corazón que está distante a la arteria se muere, esto es lo que es el infarto, es la falta de oxígeno debido a la oclusión de una arteria por un coágulo de sangre y esto simplemente, lo ven ustedes aquí, este es el problema. Y esta es la causa número uno de mortalidad hoy en día.

Vamos a explicarles cómo se forma un infarto, cómo se produce. Creo que es fundamental que lo entiendan. Hay tres estadios. La manera en que les voy a presentar esto es cómo pode-

mos nosotros proteger la salud, cómo podemos proteger que esta arteria coronaria que riega el corazón no se llene de grasa y esta grasa no se rompa y entonces entre el coágulo de sangre con el infarto. Vamos a ver qué es lo que podemos hacer.

Estadio número uno. Estas pequeñas aglutinaciones de grasa las tenemos todos en el mundo moderno antes de los veinte años. En realidad lo que ocurre es lo siguiente: esta es una arteria (la sangre circula por aquí, por la parte de fuera) y la arteria, la pared del vaso sanguíneo tiene en su superficie unas células que se llaman endotelio. Estas células lo que hacen es proteger el vaso de la entrada de grasa. Pero miren ustedes, si usted es un fumador o si tiene un colesterol elevado o si tiene hipertensión lo que ocurre es que estas células se dañan y cuando se dañan hacen que el colesterol LDL entre y se empiece a acumular en la arteria, ¿comprenden? Cuantos más factores de riesgo uno tiene, la diabetes por ejemplo, más daño existe y más colesterol entra dentro. Este es el comienzo de la enfermedad. Entonces la pregunta es: ¿cómo podemos proteger este endotelio? Estamos hablando de proteger la salud y aquí hablamos ya a un nivel celular y molecular. Lo que se ha visto muy recientemente es que la clave es la médula ósea. En otras palabras, la médula ósea reconoce que el endotelio está dañado por los factores de riesgo y manda células para sobreponerse sobre este daño, y estas células que vienen aquí se llaman *progenitor cells,* ven ustedes, llegan y cubren el endotelio. Esto es un tema fundamental, puesto que lo que hemos visto nosotros y otros es que si, por ejemplo, vemos un enfermo con muchos factores de riesgo, la concentración de estas células en sangre que vienen de la médula ósea es baja. ¿Por qué es baja? Porque la médula ósea no tiene suficiente motor para dar tantas células, y es lo que se llama médula ósea incompetente. Fíjense que es curioso, estamos haciendo una unión del corazón con la médula ósea. Por otra parte, si ustedes tratan la hipertensión, el colesterol, el tabaquismo, la diabetes, lo que ocurre es que hay menos daño del endotelio y la médula ósea puede repararlo bien y, en cierta manera, estamos trabajando en un mecanismo de defensa. Esto es fundamental, porque nosotros ahora ya tenemos medicamentos que estimulan la médula ósea y esto es un gran futuro para la salud, ¿cómo podemos nosotros estimular un mecanismo de defensa? Esto lo han de entender porque es fundamen-

tal para lo que va a ocurrir en los próximos diez años desde el punto de vista de la enfermedad cardiovascular. Aquí yo les presento células de la médula ósea en un animal que van a parar a donde existe daño de endotelio. Miren ustedes lo que les muestro. Esta célula viene de la médula ósea. Todo esto son células de la médula ósea que están cubriendo un área dañada. Todo esto es con tecnología de imagen muy reciente. Es decir, les estoy mostrando una cosa que hace dos años no lo sabíamos, y es la importancia que tiene el estímulo de esta parte que es la médula ósea. Y si ustedes me preguntan dónde va estar el futuro del famoso *stem cells* del que todo el mundo habla, yo creo que el primer beneficio será el cubrir la capa de la arteria que da lugar a la enfermedad arteroesclerótica que llamamos.

Les he hablado de esta parte del tema, de cómo la enfermedad comienza. El problema está en que si los factores de riesgo no se modifican, la grasa sigue entrando. Ahora entramos en una parte mucho más delicada, que es un gran contenido de grasa. Aquí ha entrado y la artería empieza a ser vulnerable y ya se está predisponiendo a tener un infarto de miocardio. Hay un segundo mecanismo de defensa. ¿Ven estos vasos pequeños que vienen? Llegan a donde está la grasa y la sacan fuera. Este es un fenómeno de defensa. ¿Saben de dónde vienen los componentes que hacen estos pequeños vasos de la médula ósea? Esto lo hemos descubierto en los últimos seis meses. Este segundo mecanismo de defensa, vienen los vasos pequeños y sacan la grasa fuera, pero bajo unas condiciones, el colesterol en los vasos pequeños tiene que ser muy bajo; si no, no existe un gradiente físico de concentración. Es decir, el colesterol de la capa de dentro de la arteria se va hacia estos pequeños vasos si aquí hay una gran concentración, pero en la arteria hay una concentración de LDL muy baja; entonces de una arteria que está enferma podemos llegar a la regresión como les mostraré de aquí a un momento en un estudio que hemos terminado en humanos.

El problema de este tema es que estos vasos pequeños son tan fiables que a través de estos vasos se filtran lo que llamamos células rojas o hematíes, y esto no está bien, porque la arteria no necesita tener estas pequeñas hemorragias. Esto es un problema de la naturaleza. Entonces estas pequeñas células que salen de estos vasos son un cuerpo extraño que atraen, lo mismo que una

bacteria, a las células blancas y empiezan a luchar. Entonces se produce un problema importante, que estas células que son simplemente una defensa contra esta hemorragia son tan activas que rompen una estructura de la arteria que se llama capa elástica interna, que es lo que mantiene la arteria fija, entonces tenemos un problema y es que fácilmente, esta arteria que baila, produce una úlcera donde está la grasa, y donde hay una úlcera se produce un coágulo.

Dejen que les resuma lo que les acabo de decir, que hay un fenómeno de defensa que son unos pequeños vasos que penetran y sacan la grasa fuera, pero estos pequeños vasos no son tan perfectos y liberan estas células rojas que atraen un proceso de defensa que es un proceso inflamatorio, y estas células que se defienden de las células rojas, al mismo tiempo, son tan activas que rompen estructuras de dentro de la arteria que hace que la arteria baile y fácilmente pueda romperse y dar lugar a una úlcera, a un coágulo y a un infarto de miocardio.

Lo que les muestro es cómo se puede prevenir esto o cómo podemos dar fuerza a este fenómeno de defensa. Este es un estudio en cincuenta pacientes que hicimos recientemente. Básicamente esto es una arteria que da sangre al cerebro o da sangre al cuerpo, a las piernas, es lo mismo. Aquí tienen la grasa. Esto es resonancia magnética. Esto separa esta grasa de la luz de la arteria donde va el oxigeno. Esto que ven ustedes aquí es simplemente todos estos vasos pequeños que están entrando de defensa y el fenómeno de lucha inflamatorio que está tratando de vencer a estas células rojas que se han liberado y que no queríamos. En esta lucha, cuando damos una medicación que se llama Simvastatina, que simplemente baja el colesterol enormemente. Esta medicación lo que hace es que establece un gradiente de concentración y en estos vasos pequeños el colesterol es tan bajo que es muy fácil que la grasa de la arteria, por un fenómeno de gradiente físico, entre en el pequeño vaso y se marche. Esto es lo que vemos en la derecha al cabo de 24 meses, es que la grasa casi se ha marchado y todo el fenómeno de expansión de la arteria se ha modificado.

Algunos de ustedes tomarán otra medicación que se llama Atorvastatina. Lo que les muestro es que, con la misma tecnología, cuanto más bajamos el nivel de colesterol en sangre, menos

enfermedad vemos, como se ve en estas curvas. Simplemente, todo esto se hace con resonancia magnética.

Lo que les acabo de decir es que estamos intentando potenciar fenómenos de defensa que nuestro organismo tiene. Esto es lo que llamamos proteger la salud. ¿Cómo lo hacemos? Primero encontraremos medicaciones que estimularán la médula ósea; segundo demos estatinas lo antes posible para bajar el colesterol en sangre en individuos que están a alto riesgo, porque si esperamos, la batalla entre el fenómeno inflamatorio que rompe la arteria y los vasos que están intentando sacar la grasa, si no bajamos el colesterol rápidamente, la batalla la ganará el fenómeno inflamatorio que producirá la ruptura. ¿Me entienden? Es decir, que lo de las estatinas es un tema importante.

Ahora llego al último punto que es el coágulo de sangre. Miren ustedes lo que ocurre, cuando esta arteria se desgarra se produce una úlcera, y esta úlcera da lugar a un coágulo de sangre y al infarto de miocardio. Hay otro fenómeno de defensa que previene el coágulo de sangre. Ahora les voy a mostrar. Cuando se produce daño de este endotelio, penetra la grasa, hemos dicho que tenemos el fenómeno que puede proteger el endotelio que son las células de la médula ósea, que las estimularemos en un futuro. Les estoy hablando de una medicina futurística, pero esto es lo que a mí me interesa que ustedes vean. Segundo, daremos estatinas mucho más rápido y mucho más agresivamente para establecer un gradiente de concentración y que este fenómeno de defensa venza al fenómeno inflamatorio. Pero, por último, hay otro sistema de defensa que son estas células: reconocen la grasa, penetran, la toman y la liberan, ¿a dónde?, al colesterol bueno llamado HDL.

Ahora ustedes comprenderán cuando hablamos de colesterol malo y colesterol bueno. El colesterol que se deposita aquí es el malo, pero hay un fenómeno de defensa que saca este colesterol malo, que son estas células pequeñas, y lo liberan al bueno. Cuanto más bueno tenga el alto más sacará la grasa esta célula. ¿Verdad que comprenden ahora cuando hablamos de la importancia de tener un HDL alto, que es el colesterol bueno? Es, simplemente, porque estamos dando fuerza a un fenómeno de defensa.

Yo tal vez les explicaré en un momento y quiero penetrar, porque ustedes son inteligentes y creo que si ustedes entienden

esto entenderán lo que les diré más tarde. Miren ustedes lo que ocurre cuando hay demasiada grasa dentro de la arteria. Estas células que penetran toman la grasa y la liberan en el HDL, pero llega un momento en que si hay demasiada grasa, porque hay muchos factores de riesgo que la hacen entrar con el endotelio dañado, estas células se suicidan. ¿Saben por qué se suicidan? Porque dicen "yo no sirvo para nada. Yo no puedo sacar esta cantidad de grasa y darla al HDL". Y cuando se suicidan producen la partícula o la molécula que da lugar al coágulo de sangre. Es decir, que el coágulo de sangre de un infarto es la combinación de una ruptura de placa porque ha vencido el fenómeno inflamatorio a los vasos pequeños, pero cuando hay esta ruptura, si la sangre que circula se encuentra con estas células que están suicidándose porque tienen demasiada grasa, esas células liberan el factor de coagulación que forma el coágulo. Por lo cual, la pregunta que yo les hago es la siguiente: ¿cómo podemos nosotros prevenir que esta célula de defensa se suicide?

Simplemente, está en esta diapositiva, esto es una célula que entra, va a sacar la grasa, esto es el HDL. Aquí lo que existe es una gasolina que se llama PPAR. Este PPAR es como una gasolina que hace penetrar la grasa dentro de esta célula de defensa y luego esa célula de defensa saca la grasa y el HDL la toma y la libera fuera. Es un sistema de limpieza. Para evitar el suicidio, ¿qué podemos hacer? Aumentemos el PPAR, la gasolina, o aumentemos el HDL. Esto lo hemos hecho ya en cinco animales experimentales, no les voy hacer perder el tiempo, y realmente tiene un futuro extraordinario y es el método de aumentar el HDL. Vamos a dar HDL oral muy pronto, en menos de un año, que lo aumentará. Simplemente, lo que haremos es dar fuerza a una célula para que saque la grasa y no se suicide, porque si se suicida libera el producto que da lugar al coágulo de sangre y al infarto de miocardio si al mismo tiempo la placa se rompe.

¿Cómo podemos poner todo esto delante de un paciente que tenemos ahora? Esto es un estudio que se llama Freedom Trial. Es un estudio de 3.000 pacientes a nivel de todos los hospitales del mundo, yo soy el principal investigador, y, básicamente, lo que estamos mirando en estos enfermos que son diabéticos y tienen enfermedad coronaria, si cirugía coronaria es mejor o peor que ponerles stents. Pero estos enfermos nos sirven como excu-

sa para la cosa más importante. Estamos monitorizando cómo nosotros modificamos los factores de riesgo con estas células que vienen de la médula ósea, y estamos viendo que si no modificamos la diabetes agresivamente, la hipertensión que va con la diabetes, la obesidad que va con la diabetes, estas células, que vienen de la médula ósea, bajan enormemente porque se consumen por el endotelio dañado y entonces la concentración es baja. Si nosotros hacemos una buena labor modificando estos factores de riesgo, la concentración de las células en sangre aumenta porque la médula ósea las puede liberar fácilmente y tiene capacidad. Esto es lo primero que estamos viendo. Segundo, estamos dando medicación muy agresivamente para dar fuerza a los pequeños vasos que sacan la grasa (Lipitor, Atorvastatina y Crestor, son dos estatinas). Y tercero, damos una droga que se llama Rosiglitazona. ¿Saben lo que es? Esta es una medicación que es el PPRA, es la gasolina, de todo este fenómeno de defensa final. Entonces, en estos enfermos estamos estudiando, precisamente, cómo podemos nosotros a un enfermo diabético con enfermedad coronaria hacerle que la enfermedad disminuya y regrese, trabajando simplemente en proteger la salud. Lo que estamos haciendo es proteger mecanismos moleculares, que les estoy explicando, a través de medios farmacológicos. Y esto es simplemente lo que les quiero decir, que tiene mucho futuro, y la médula ósea la estimularemos muy pronto, no lo hacemos ahora, pero damos estatinas muy rápidamente y damos lo que es la Rosiglitazona.

¿Qué es lo que les he explicado? Les he dicho que el infarto de miocardio es la causa de mortalidad número uno. Desgraciadamente, el 30% de nosotros moriremos de lo que les acabo de explicar, que es un coágulo de sangre en una arteria donde los fenómenos de defensa han fallado. ¿Por qué? Porque tenemos muchos factores de riesgo, las células se suicidan, la inflamación aparece y, francamente, no estamos dando opciones a estos mecanismos de defensa y ciertamente el más importante es proteger de los factores de riesgo.

Yo sigo con la hipótesis, hasta ahora, de que ustedes no van a cambiar su conducta. Si ustedes me dicen "bueno, es que esto es fácil. Yo dejo de fumar". No, es que no lo van a hacer. Por esto es que tengo que seguir la charla, para que ustedes entren en tema, y si no les explico estos detalles, ustedes van a ser un grupo de

gente superficial que cuando hablen de salud vascular no sabrán exactamente de lo que están hablando. Por eso estoy penetrando en el tema.

Ahora viene la cosa siguiente. Hay una epidemia. El número de infartos está aumentando. Ahora viene un tema que es muy candente y ahora les voy a explicar la estadística. Esto es Estados Unidos. Uno lee constantemente "los infartos están bajando". Son cosas de la prensa. Los infartos no están bajando, lo que ocurren es más tarde. Ya les he mostrado una diapositiva antes. Ocurren más tarde en la vida, pero el número está aumentando. En realidad, en Estados Unidos, del año 1960 frente al año 2003 el número de infartos es prácticamente el mismo, pero miren lo que está ocurriendo, el número de enfermos que entra en los hospitales aumenta progresivamente. Es interesante, tenemos mejores tratamientos y mantenemos al enfermo más años de vida. Resultado: el número de infartos no ha disminuido, lo que ocurre es que ocurren más tarde y hay más enfermos hospitalizados porque tenemos mejores tratamientos. Pero ustedes saben que esos tratamientos son carísimos. El resultado de toda esta historia is what we call economic burden. Económicamente esto es absolutamente imposible de que siga así. Es decir, ustedes que tienen una visión en los próximos diez, quince, veinte años, económicamente hablando, yo les puedo garantizar que el tema de la salud es un tema que está fuera de control. Y ciertamente, es carísimo tratar a un enfermo de enfermedad cardiovascular. Por lo cual, esto nos lleva al siguiente tema que es incluso peor.

¿Qué ocurre en los países en desarrollo? Cuando ustedes vean un color anaranjado quiere decir que el infarto es la causa de mortalidad número uno. Miren que casi todo es anaranjado. En algún sitio ven azul. ¿Saben lo que es el azul? La enfermedad cerebrovascular es la misma enfermedad. Lo que les estoy diciendo es que esto está aumentando de una manera enorme. Estas son las estadísticas que se han predicho para el año 2040 de la enfermedad que les estoy yo explicando. En el Brasil habrá aumentado 250 veces, en Sudáfrica 100 veces, en Estados Unidos 50 veces, etc. Es decir, las proyecciones de lo que les estoy diciendo es que van a aumentar. La pregunta que ustedes han de hacer ahora es ¿por qué va a aumentar? Decir una estadística no quiere decir nada. Ahora les voy a explicar porque está aumentando.

El problema es la sociedad de consumo, no les quepa ninguna duda. Estamos hablando de una enfermedad adquirida, no de una enfermedad genética. Siempre hay factores genéticos. Esta es una enfermedad adquirida que hace 300 años no existía, lo que les estoy yo diciendo hoy. Entonces, ustedes han de estudiar, reflexionando, qué es lo que está ocurriendo. Por ejemplo, China, la enfermedad coronaria está aumentando muy rápidamente. Este es el problema, no se hace ejercicio, la gente está estresada. El que tiene estrés come más y como come más se engorda y como come más y se engorda, la diabetes, la hipertensión, etc.; y luego han de fumar porque esto calma el estrés. Perdonen lo que les estoy diciendo. No es complicado. Es lo que está pasando. Esto es un arma de artillería, porque esto económicamente es insostenible.

Ahora dejen que yo les presente algunos datos. ¿Qué es lo que está ocurriendo, por ejemplo, con la dieta? Esto es la dieta primitiva, esto es una dieta más reciente y esto es lo que comemos hoy. La gente es tan fuerte ahora como hace muchos siglos. Esto es la proteína, el músculo. La grasa, miren ustedes, si este es el número de calorías de la grasa que se comía pasamos de 10 a 40. La cantidad de grasa que hoy se come es increíble, sobre todo en países avanzados. Luego dicen, los carbohidratos. Pero, si se comen menos calorías ahora en carbohidratos que antes. Sí, estos son los complejos, pero ustedes toman mucho más azúcar ahora que antes. Todos estos pasteles, la repostería, todo esto es azúcar simple. Esto lleva calorías. Y esto nos lleva a la siguiente situación.

Esto son estudios absolutamente fiables, que es lo que ha pasado en Estados Unidos con la obesidad y la diabetes en diez años. Esto es el drama. 1990-1991, aquí está la concentración de obesidad en diferentes regiones del país; 10% es simplemente un color amarronado; 15% es rojizo; 20% es azulado. 1990-1991, miren ustedes cómo ha cambiado el país en diez años, de un color amarronado es un color rojo y azul. No hablemos de los políticos ahora, porque ya saben ustedes que estos colores representan ciertos partidos políticos. Esto es la obesidad. Diez años. Pero miren la diabetes. Ustedes dirán "esto no es verdad". Es que yo tengo el mismo mapa en Europa, se acaba de publicar hace seis meses. Esta ocurriendo lo mismo en Europa y está ocurriendo en España. Es decir, que este es el problema. Porque la obesidad está llevando a la hipertensión y al colesterol elevado y al HDL bueno

a bajarse y a la diabetes. Les estoy explicando una cosa que es dramática y está ocurriendo en muy pocos años. Sociedad de consumo, esta es la realidad.

Y ustedes dirán: "bueno, pero los países en desarrollo que usted me ha dicho que en Brasil aumentará 250, ¿de dónde lo saca?" Todas estas son las estadísticas. Miren ustedes, la obesidad está aumentando en países no desarrollados y ¿saben por qué? Porque allí con que es muy cara la alimentación se toman muchos hidratos de carbono que son muy baratos. O sea, que en realidad, en los países desarrollados la obesidad está aumentando por las grasas y los hidratos de carbono; y en los países en desarrollo por el aumento de los hidratos de carbono porque es mucho más barato. El punto final es el mismo, todo está desmadrado. Es decir, que la enfermedad que yo les estoy explicado hoy, que tomaría el 30% de nuestras vidas, la manera en que están avanzando las estadísticas, es un problema realmente de mucha importancia. Y aquí viene el niño. Empieza en la edad. En Europa, de la edad de 4 a 11 años, ¿ustedes creerán que los niños están en sobrepeso un 20, un 25% de los niños en Europa, y en España el 18% ya son obesos? Esto es lo que está ocurriendo. Hace diez años en España era un 7%. Es decir, lo que yo les estoy explicando a ustedes, gente que está manejando el futuro de este país, dense cuenta, y esto no es un problema de España es un problema mundial. Es decir, que el tema de la salud es un tema absolutamente acuciante que económicamente va a ser muy difícil. Ahora claro, ahora viene el tema: "todo lo que usted nos explica está muy bien pero, ¿está seguro de que económicamente es un problema?" Dejen que yo les presente ciertas cifras. Los que están en el tema de la salud aquí sentados saben que lo más caro es la hospitalización de un paciente. En este círculo tienen, todo esto es hospitalización, el coste.

Ahora los diabéticos están aumentando enormemente con la obesidad. Miren ustedes, si un individuo no es diabético e ingresa en el hospital, el coste de la hospitalización le llamamos 1, si este individuo es diabético y tiene un poco de enfermedad de riñón, enfermedad del ojo, etc. se dobla el presupuesto del hospital; si además, tiene enfermedad coronaria o enfermedad de las piernas porque es diabético aumenta tres veces y si tiene los dos, cinco veces. Es decir, no es necesario que le demos cifras exactas, lo que está pasando es que cuando yo les he mostrado que el número

de hospitalizaciones en Estados Unidos está aumentado de una manera excesiva, les estoy mostrando lo que ven en esta diapositiva, hay más y más enfermos diabéticos con problemas y el coste está aumentando enormemente, ¿cómo podrá pararse esto?

Ahora viene el tema que les voy a presentar, cómo yo veo el futuro de todo esto. Aquí lo que está pasando es que económicamente no podemos sostener el sistema. Esta es la enfermad coronaria una vez está avanzada. Este es el individuo en rojo que ha hecho un infarto por un coágulo de sangre, como les he explicado, este coágulo se organiza, el enfermo tiene angina, tiene enfermedad cerebrovascular, todo esto es un enfermo que tiene síntomas. Nosotros tenemos que movernos de aquí hacia aquí. La cuestión es ¿cómo nos podemos mover? Esta es simplemente la pregunta. ¿Cómo nos podemos mover? Y esto es la parte más importante de mi presentación hoy. Es decir, es importante decir lo que está pasando pero, ¿cómo lo solucionamos? Entonces, yo aquí voy a hacer varios puntos.

Primero, no hay duda que la investigación es fundamental. No sabemos cómo prevenir la enfermedad. En realidad hemos fallado, cada vez hay más enfermedad y ¿quién la está previniendo? Ciertamente, los cardiólogos no lo estamos consiguiendo. Entonces la pregunta es ¿cómo podemos investigar los mecanismos que protegen la salud a un nivel básico y cómo nosotros podemos investigar cómo llegar a la población y que haya un cambio? Esto es básicamente el tema.

El CNIC, yo estoy por España y Estados Unidos. Hice mi primera presentación en Tarragona en el 2006, en Málaga, en octubre y simplemente les voy a decir cuál es básicamente el CNIC, es exactamente lo que les estoy explicando. ¿Por qué estoy yo por aquí? Porque los economistas me han dicho que la investigación es la inversión más importante para un país para ir adelante económicamente y ciertamente para la salud. Esto se publicó en Estados Unidos en el año 2002, simplemente a nueve economistas les preguntaron ¿cuál es la mejor inversión que se puede hacer en Estados Unidos para que económicamente el país fuera adelante? Y es muy interesante que dijeron: "en la investigación hacia la salud". Esta fue la respuesta. Y esto está publicado. Por eso en China han doblado el presupuesto para investigación, lo están haciendo en la India y lo han hecho en Japón hace cinco años. Es

decir, esto es un tema que es acuciante, la investigación, el presupuesto para la investigación. Entonces uno ha nacido en España, está en Estados Unidos 35 años, mira la situación y dice ¿qué se puede hacer en España? Pues en España lo que se puede hacer es investigar, pero ¿cómo se puede investigar pensando que solamente el presupuesto puede venir del gobierno? Imposible. El gobierno no tiene dinero para cubrir la investigación que se necesita. Entonces nos pusimos en contacto, yo digo: "yo voy a España si se involucra la empresa privada Y esto es cómo empezó CNIC. Empezó CNIC y cada vez están entrando más compañías. ¿Qué dan cada uno de ellos? Se lo diré, ocho millones de euros. En realidad es un proyecto a diez años en donde yo estoy comprometido a ver si la investigación va a delante a nivel básico y a nivel de población. Estas son las dos misiones del CNIC, primero la investigación de calidad, y no les voy a entrar en detalle pero hay un comité externo que decide quién es quién, y el comité que es un comité internacional, de mucha envergadura, dice "este individuo vale, este individuo no vale". Yo estoy bajo el comité, es decir, yo no soy distinto a nadie. Porque yo dije: "yo iré al país si a mí se me monitoriza como se monitoriza a todo el mundo", no hay diferencias, y esto es un sistema fundamental: la evaluación, que es una cosa que a veces la gente dice: "¿de qué estás hablando?" Estoy hablando de una realidad, y es que la gente tenemos que ser todos evaluados y aquí vamos por calidad.

Segundo, la gente del fututo es la gente joven. Ustedes pueden ser más o menos jóvenes pero, por favor, piensen en la cantera, porque este es el futuro. El mundo está cambiando tan rápidamente que muy fácilmente su chip no va a estar al día. Piensen en los que vienen detrás. Y esto es lo que vamos a hacer en el CNIC. ¿Cómo lo hemos hecho? Primero en cuanto al sistema de investigación yo no les voy a entrar en detalles. Es un centro muy interesante, estamos ahora adquiriendo a los investigadores de todo el mundo y esto es un sistema de cómo encontrar a la gente joven. Hay aquí seis programas. Básicamente yo le iba a enseñar la fotografía de doce chicos, cuatro chicas y ochos chicos, que tienen 18 años. Los mejores del país, fuimos a todos los distritos "tráiganos lo mejor", 200, con todas las notas lo máximo. "¿Hablan inglés o no?" "Hablan inglés". Se quedaron 50. Han venido al CNIC, les hemos pagado la estancia, han visto lo que es la investigación,

todos quieren ser investigadores. Tenemos 7 programas. Este es el programa número uno. Luego trajimos cinco más de la edad de 21 años, lo mismo. Esto es cómo se hace un país. Esto no se podría hacer si no estuviera la empresa privada, nunca el gobierno va a dar dinero para redescrubrir a la gente joven. Y no tiene que hacerlo así. Es decir, la misión es calidad y todos estamos bajo una evaluación muy estricta. Les tenía las fotografías. Estos de aquí son la gente joven que ha venido y esta es la gente que ya está estudiando cardiología, etc., esto hace dos meses. O sea, hay un ambiente que está empezando, pero para esto los tenemos que apoyar.

Ahora yo voy a entrar en el último tema que es el tema de todo lo que yo les he dicho. ¿Cómo vamos a solucionar el problema? Tenemos la investigación, tenemos los investigadores, tenemos la empresa privada que está ayudando, la calidad. Esto los economistas nos dicen que es una inversión importante. Ahora díganos usted ¿qué va a pasar en los próximos diez años? y ahora yo les digo lo que creo que va a pasar.

Este triangulo lo van a reconocer en seguida. Arriba del triangulo es la gente que está a mayor riesgo de enfermedad. Han tenido un infarto ayer. El segundo es un enfermo más crónico en donde tiene angina andando crónicamente o tuvo un infarto hace dos años. El tercero es un enfermo que casi tiene un infarto o angina, pero en realidad es un equivalente, es un enfermo que tiene un accidente cerebrovascular, es un diabético muy avanzado. Y aquí nos vamos para abajo, esto es un enfermo a alto riesgo que nunca ha tenido una manifestación cardiovascular, estas tres capas han tenido manifestaciones. Estos no, ustedes que están sentados aquí se piensan que están perfectamente, pero yo les hago cinco o seis preguntas. Las preguntas son la siguientes, para que quede más claro, hay dos preguntas físicas: ¿cuál es su presión arterial?; segundo, ¿cuánto mide su cintura? Hay dos preguntas químicas: primero, ¿cuál es su colesterol en sangre? y segundo, ¿cuál es su nivel de azúcar? Luego hay dos preguntas que no las puedo matizar: ¿usted fuma o no fuma?; ¿usted hace ejercicio o no? Una vez yo tengo las seis respuestas yo les puedo decir a ustedes si pertenecen a esta categoría de aquí: alto riesgo, o intermedio riesgo o riesgo bajo. Sin que ustedes hayan tenido nunca una manifestación.

Entonces lo que yo le voy a presentar de aquí a u momento es cómo tenemos que manejar esto. Y empezamos con el individuo que tiene un infarto de miocardio, la capa de más arriba. Estoy proyectando lo que va a ocurrir en los próximos diez años basado en la investigación en todo lo que yo les estoy explicando. Va a ocurrir lo siguiente: en el año 2005, desde el momento en que el enfermo tiene dolor de pecho al momento en que al enfermo se le abre una arteria en el hospital, han pasado tres horas. Yo creo que en el año 2010, por ejemplo ya en cinco años, este tiempo va a ser una hora y media. Se ha de educar a la población. Cuando ustedes tengan un dolor de pecho que nunca lo han experimentado vayan al hospital, y no se preocupen si cuando llegan al hospital le dicen "usted no tiene nada", tienen que irse de esta parte de la vergüenza, esto es un absurdo, la salud es mucho más importante que lo que digan. Si usted tiene un dolor que lo ha tenido muchas veces, olvídese. Todos tenemos dolores, aquí, aquí, aquí. Es el dolor raro, "nunca he tenido esto", "esto es distinto", "algo pasa", este es el que ustedes han de actuar rápidamente, todo esto es un sistema de educación que hará que el enfermo vaya antes y que pierda esta estupidez que es la vergüenza de que no le encuentren nada.

Pero aquí hay otro asunto importante y es que este enfermo desde que tiene el dolor hasta que llega al hospital pasa mucho rato y cuando llega al hospital le empiezan a dar medicaciones por las venas, entran medicaciones por todos los sitios. Esta medicación se le va a dar en una simple píldora y esta píldora lo tendrá todo, y no voy a entrar en detalle. Pero sí entraré en detalle en la píldora en los dos otros temas que van a ver.

El enfermo que tiene enfermedad crónica, que ha tenido un infarto hace un año. Déjenme que les diga lo que ocurre con estos enfermos. Asumimos que hay 100 individuos aquí que han tenido un infarto en los últimos dos años. Yo les puedo decir que, al cabo del año del infarto, solamente el 20% están haciendo lo que han de hacer. Dejar de fumar, tomar la medicación a, b, c cada día. Estas son estadísticas europeas, es decir, que esta es la realidad. ¿Cómo podemos solucionar el tema? La "polipill". Es decir, esto va a ocurrir en la ambulancia como va a ocurrir en el enfermo crónico, que tomará una píldora que tendrá aspirina, tendrá la estatina, tendrá un inhibidor de la ECA y estará en una simple píldora.

Estamos desarrollando esto en el CNIC junto con la iniciativa Clinton en Estados Unidos y con la Rockefeller Foundation y el World Heart Federation.

¿Qué va a tener esta "polipill" que esperamos que esté hacia el 2009? Primero, es más fácil tomar una píldora al día que tomar tres o cuatro. Es como si a ustedes la alarma del reloj les suena por la mañana y la píldora les va directamente a la boca, ha de ser muy simple todo. Pero además es el coste. El coste de está píldora será un 25% de lo que cueste. ¿Saben lo que cuesta tratar un infarto hoy en Estados Unidos? Tres dólares al día. Esta píldora será 50 centavos. Es decir, que podremos ir a países en desarrollo. Donde vamos a empezar es en China, y no voy a entrar en detalles porque esto esta hecho mucho para países en desarrollo, países que no pueden pagar la medicación. Pero esto es un tema muy importante, porque esto lo vamos a ver en los próximos años.

Entonces viene aquí un tema fundamental, ¿qué va a ocurrir con los que están sentados aquí, que yo les hago las seis preguntas y llego a la conclusión de que están a nivel intermedio o a nivel alto de riesgo? Vamos a ver qué va a ocurrir con estos individuos. Si les digo que dejen de fumar, no dejarán de fumar, esto está claro. Entonces, aquí viene un tema que en realidad va a salir a la prensa mañana que es un estudio que vamos a empezar que es muy interesante, se llama HRP Initiative. Tiene cuatro características: es efectivo en coste, es un estudio que se hace prospectivo, entran individuos a intermedio o alto riesgo y hay una intervención terapéutica. Se han juntado en Estados Unidos 7 de las diez compañías farmacéuticas más importantes, se han juntado las 4 compañías de intervención cardiaca más importantes, y luego hay una serie de líderes. A mí me escogieron para ser el director principal del proyecto. ¿Qué se va a hacer en este proyecto? Se va a hacer lo que les voy a mostrar en las próximas diapositivas.

Primero, un camión va a tener dentro toda una tecnología de imagen muy compleja: resonancia magnética, CT, mirarles las carótidas, calcio en las arterias, todo esto en un camión que se va a mover por donde está esta gente. ¿Dónde saca usted estos individuos? La compañía de seguros, una de las más importantes del país, se llama Humana, nos va a proporcionar 6.000 individuos que están a mediano y alto riesgo porque ellos tienen todo tabulado,

las preguntas que yo les estoy haciendo. Los 6.000 individuos van a venir y nosotros vamos a ir en busca de ellos con una tecnología que es la siguiente, muy rápido: primero, se le inyecta en la vena una cosa que se hace muy fácilmente, una sustancia de resonancia magnética y miren lo que pasa, podemos verle todas la arterias en 20 minutos si están obstruidas o no. No hay cateterismo cardíaco esto es una inyección aquí en la vena. Y este estudio lo presentamos nosotros nada menos en la persona que está en el programa de ABC News, en Estados Unidos por la mañana lo hicimos en vivo, y claro yo pensaba "si le encontramos algo aquí se arma…" Pero esto es una tecnología completamente nueva y esto sus arterias.

Segundo, dejen que les presente un caso que es un caso muy interesante. Aquí hacemos resonancia magnética y es un enfermo que ha tenido una ceguera transitoria, ha durado 5 minutos. Entonces, enseguida a mirar donde está la arteria obstruida, uno va a las arterias del cuello y mira, hace resonancia magnética y vemos una obstrucción en una arteria carótida. El cirujano está dispuesto a sacar la placa de allí, endarterectomía. Pero hacemos otra cosa que es estudiar la actividad de la placa. ¿Verdad que les he hablado mucho de inflamación hoy? Que la inflamación puede ir a sacar los glóbulos rojos. Todo esto lo identificamos hoy con una técnica muy fácil y miren lo que vimos en este enfermo, que en realidad la arteria que tenía mucha inflamación, que probablemente dio lugar a la ceguera estaba detrás. O sea, que fue un émbolo en el cerebelo, que es el centro de la visión, y no fue una embolia que fue al ojo. ¿Cómo lo supimos? Simplemente por tecnología de imagen. Es decir, no es ver simplemente la anatomía, es ver la actividad. Esto son estas tecnologías.

Miren ustedes lo típico de un enfermo diabético. Esta es la arteria principal, completamente amarillo, todo esto es inflamación que yo les estaba hablando hoy. El proceso que no queremos que ocurra. Y este proceso desaparece si damos Simvastatina, una estatina, durante un período de dos años. Esto es lo que vemos. Es decir, que la tecnología que haremos con estos pacientes, con el camión les miraremos las carótidas, si están afectadas o no y les miraremos el calcio en las arterias coronarias. Ustedes me dirán y qué? Esto está muy bonito, muy académico. Aquí no se termina el asunto. Miren ustedes un artereograma en un paciente que

tiene una enfermedad coronaria cuesta 2.000 dólares en Estados Unidos, todas las tecnologías que yo les he dicho son 750. Y de aquí a dos años va a ser 200. ¿Por qué? Lo mismo que ha pasado con las computadoras, lo mismo que ha pasado con los cell phones, todo va a bajar.

En otras palabras, lo que estamos intentando hacer es descubrir el individuo que piensa que está sano pero no lo está. Que tiene un gran factor de riesgo. Los fumadores, ¿saben lo que nos dicen? Yo cuando veo a un fumador dicen: "mire, óigame de 100 fumadores 40 desarrollan la enfermedad y 60 no, yo soy de los 60". ¿Y qué le vas a decir? Pues a lo mejor tiene razón. Esta tecnología va a mostrar si es de los 60 o de los 40. Entonces la pregunta fundamental, y termino enseguida, me faltan cuatro minutos es el tiempo que se me ha dado, aquí el tema fundamental es ¿qué hacemos con este paciente? Yo les puedo predecir lo que va a pasar. Le voy a mostrar a este paciente que todas sus arterias están bloqueadas y no lo sabía. ¿Va a cambiar de conducta? ¿Saben quién va a cambiar de conducta? El médico, porque los médicos somos muy ansiosos. En el momento que vemos que algo no anda, incluso a veces, hacemos más de lo que tendríamos que hacer. Pero esto lo vamos a mirar. Es decir, que este estudio que hoy les estoy presentando, es un estudio piloto para ver como podemos cambiar dos grupos de población que son muy importantes en la sociedad en que vivimos antes de que lleguen al infarto. ¿Comprenden ustedes? Y esto es como un tema de investigación.

Y entonces llega el último tema aquí, que es el individuo a muy bajo riesgo. Que por la edad que yo veo aquí, yo creo que un 20 o un 25% de la gente que están aquí sentados están a muy bajo riesgo. La pregunta es ¿qué vas a hacer con esta gente? Aquí es donde está el tema más fundamental. Tres cosas les voy a decir.

Primero, los niños, son los únicos que cambian, los adultos no cambiamos. Y esto es un estudio que estamos haciendo con Sesame Street, el Barrio Sésamo. Básicamente estamos trabajando en Colombia, con niños de 5 a 10 años, donde le explicamos la importancia de la salud. No "deja de hacer esto, deja de hacer lo otro". No les hablamos así a los niños, y esto lo hace Sesame Street. Y les voy a decir los resultados preliminares, dos: primero, el niño tiene más influencia en los padres que los padres en los niños. Es decir, que si hay fumadores en aquella casa y los niños

captan que esto del tabaco va en contra de la salud, el padre o la madre van a dejar de fumar. Segundo, ¿saben a quiénes escuchan estos niños? ¿A sus padres? No necesariamente. Escuchan a individuos de 15 a 20 años, miren que es curioso lo que hemos visto. Escuchan a individuos a una cierta edad, pero cercanos a ellos y esto nos ha llevado a que esta semana que viene en Delhi, en India, juntamos a 200 individuos de 15 a 20 años que van a ser los profesores en estas escuelas en Brasil, en Colombia, en Guatemala. Y ahora viene la paradoja. Esto yo lo intenté hacer cuando yo fui presidente de la American Heart Association hace cinco años en Nueva York, y las escuelas dijeron "no hay tiempo para la salud". Y va a ocurrir lo que es absolutamente alucinante y es que tenemos que ir a países en desarrollo para entonces volver a Estados Unidos y hacerlo. ¿Verdad que me han entendido? Es decir, que todo el mundo está yendo un poco al revés. El mundo de consumo ha sido tan entupido que la estupidez ha llegado a bloquear las mentes y tenemos que ir a países que aún están empezando para que nos digan "sí, sí, sí, haga esto". Y entonces volveremos a países desarrollados. Esto es un tema.

El segundo, en los adultos, yo cada vez estoy más convencido, de que la comunidad es más importante que nada, la familia y la comunidad, y tu pueblo, y tu vecino y tu gente en tu trabajo. Yo estoy convencido esto. Cuando yo era presidente de la American Heart yo digo "vamos a cambiar la dieta del país", en fin, nada, lo único que puedes hacer es trabajar en la comunidad. Y eso nos ha llevado a un proyecto en la isla de Granada en el Caribe, aquí, que son proyectos de conceptos. Estamos estudiando conceptos que se pueden aplicar y básicamente es muy interesante. Lo que hemos visto es que allí la enfermedad coronaria no ha llegadoal mismo extremo, pero son diabéticos, hipertensos, y ya están como en Estados Unidos. O sea, en los últimos diez años estos países que no tenían un consumo como en Estados Unidos han entrado en una etapa de consumo y ya están llegando al infarto. ¿Qué es lo que estamos haciendo? Hacemos lo siguiente. Hemos puesto a toda esta población junta, junto con el ministerio de salud y las Naciones Unidas, y están ayudándose los unos a los otros, es decir, es un tema de comunidad. 100.000 personas viven en la isla de Granada y están viviendo este tema de cómo se pueden ayudar los unos a los otros y es absolutamente excepcional.

Yo soy de los que pienso que si un adulto se cuidara solamente de un adulto esta enfermedad podríamos erradicarla. Es decir, que tenemos que entrar en el tema de quién puede ayudar a quién. Y esto lleva a la tercera parte.

Los adultos solamente cambiamos si hay lago que es ley. Yo he leído la prensa en España con todo lo del tabaco, no me quiero meter. Pero lo que sí yo les puedo decir es lo que ocurre en Nueva York. En Nueva York ya la gente no fuma ni en Central Park porque primero hay un policía que ya te está diciendo que por qué fumas. Pero les diré más. Todo esto de los trans fatty acids, todo esto de las grasas en los restaurantes. Bloomberg, dice, el 90% de los restaurantes en Nueva York hacen la comida con un tipo de aceite que sube el colesterol, los trans fat, si de aquí a un año estos restaurantes tienen les doy una multa de 200.000 dólares. Se ha terminado, en cuatro días los restaurantes están con aceite de oliva. Es decir, la ley. Lo que estoy diciendo es que nos guste o no nos guste es como salir a la calle con el coche. La democracia, pues no tengamos semáforos, ¿para qué necesitamos los semáforos? Has de ser democrático. Necesitamos leyes y siento decirlo, por muy democráticos que seamos y la salud no es distinta a lo demás.

Yo termino diciéndoles lo siguiente. Simplemente dos reflexiones, la primera es que lo que les he intentado presentar hoy es algo más profundo que decir cómo han de dejar de fumar. Es presentarles el panorama que existe, por qué se desarrolla la enfermedad, qué es lo que podemos hacer y entonces yo creo que ustedes sí que pueden entrar en conciencia personal de nuevo y ahora llego al principio de mi diapositiva. "Después de lo que he oído, ¿qué es lo que voy a hacer con mi vida? Esto es su decisión. Pero sigo diciendo que lo más importante para cuidarse es tener ciertamente la prioridad personal de que la salud física y la salud mental son importantes. Y ahora llega la ultima reflexión que yo creo que es fundamental. Esta sociedad, de aquí a cuarenta años, el 30% de los individuos tendrá más de ochenta años. Entonces, la pregunta que les quiero hacer es la siguiente: por lo que veo aquí a la gente la jubilan ya a los 40 años, encima la gente está viviendo más, ¿qué sociedad estamos persiguiendo cuando todo lo que yo les estoy diciendo necesita gente que trabaje en ello? Y entonces quiero hacerles una última reflexión tenemos que trabajar, no

en lo que hacían profesionalmente, en otras cosas. Yo dije un día "pues si yo tengo que conducir una ambulancia la conduciré". Tenemos que salir de esta especie de orgullo que nos ha dado nuestra profesión o nuestros logros y entrar más en la sociedad. Y esto es lo que yo les he dicho de la actitud mental. La actitud mental ya no es reflexionar solamente, pero es trabajar para la sociedad. Yo creo que el individuo que tiene salud y lo retiran de su trabajo profesional se ha de encontrar algo que este individuo sea realmente efectivo en la sociedad y creo que tenemos de perder esta espacie de prurito de quién hemos sido y quién somos. Lo que creo que tenemos que tener muy claro es que hemos tenido mucha suerte en lo que la sociedad nos ha dado y retornemos a la sociedad lo que podemos hacer por ella. Y con esto concluyo. Muchísimas gracias por su atención.

Coloquio

D. Pedro Guerrero

Ante todo quería felicitar al doctor Valentín Fuster que ha sido, para todos los que nos hemos dedicado al mundo de la medicina y sobre todo para los que hemos querido ver algo más que el propio impacto que el tratamiento y la prevención tenía en la economía, no solamente sanitaria, sino también mundial, un auténtico maestro y desde la base clínica siempre nos ha convencido, que yo creo que es la única base en la que se convence a las autoridades sanitarias y a los propios gestores sanitarios. Por tanto, esa felicitación.

Sí que quiero pedirle que si es posible nos pudiese transmitir a los que no tienen tanta relación con el mundo sanitario, yo he tenido la fortuna de tenerla, ahora la tengo menos, pero la sigo teniendo, ¿cuál es el impacto que la enfermedad cerebrovascular, incluido el infarto de miocardio, tiene en la sociedad moderna, en Estados Unidos que el conoce perfectamente, en dólares?, ¿cuánto cuesta realmente?, y ¿cuánto costaría la prevención?, y ¿cuál es el impacto que tendría la muerte de un directivo para una propia compañía?

Dr. Valentín fuster

Lo que no puedo dar son cifras exactas pero sí que este ha sido un tema absolutamente importante en los últimos cinco años. Y lo que sí que le puedo decir es que el tratamiento de una persona que ha tenido un accidente cerebrovascular o un infarto de miocardio tratados con días de calidad es extremadamente caro. Entonces hacer el salto y decir: de haber prevenido la enfermedad en este individuo, ¿cuál hubiera sido el coste?... Aquí hay dos temas importantes, el coste hubiera sido mucho más bajo, no hay ninguna duda, porque el problema del coste es en el individuo mayor pero también en el individuo que ha tenido ya un problema.

El tema que se plantea o que nos planteamos es cómo podemos nosotros saber esto a ciencia cierta y cómo podemos nosotros actuar dentro del sistema de empresas, de abajo para ver cómo pudiéramos nosotros hacer que el coste fuera más y más bajo, y el problema que se presenta es el siguiente. Todos tenemos que morir de algo y entonces es ¿no estás tú posponiendo una situación económica que aparecerá más tarde? Este es el tema para el que no tenemos ninguna respuesta. Tenemos la respuesta de que sí que prevenir es mucho más barato que el tratar. Pero lo que no tenemos respuesta es en el tema. Y esto yo tengo una respuesta absolutamente personal que es lo que he dicho al final, que yo creo que lo que tenemos que hacer, los que por suerte tienen salud, a esta edad en donde se ha pospuesto la muerte que ayuden a la sociedad en cierta manera, y esto yo creo que puede dar sus frutos desde el punto de vista económico. Es la única respuesta que tengo, porque todos hemos de morir de una cosa u otra. Entonces, para mí, la solución está en este campo, poner a trabajar a la gente que tiene salud que en cierta manera puede ser de gran beneficio económico para la sociedad que vivimos. Es la única respuesta que les puedo dar a una pregunta que no tiene respuesta.

Intervención del moderador, D. Mario Armero

Añadir desde una perspectiva industrial, porque mi compañía tiene una división médica y mi compañía tiene 320.000 empleados en el mundo, no sólo en la división médica, lógicamente los gastos de Medicare son los gastos que superan unos 20-25% de todo lo

que son los gastos de la compañía y como todos sabemos todas las empresa americanas están discutiendo con el gobierno y con los sindicatos lo que es esa factura social, esa factura de medicina. Lo que también le puedo decir cuando tenemos una división médica que es que con nuestros sistemas predictivos, tanto moleculares, de biociencias, antes del diagnostico médico lo que conseguimos es llevar a pacientes a que hagan un simple proceso de rayos x sin tener que ir al escáner. Y el ahorro para el estado español, para el hospital es magnifico. Porque no siempre hay que ir a un escáner, no siempre hay que ir a una resonancia magnética. Y eso es lo que estamos intentando hacer, esa productividad para que el paciente de una forma predictiva no tenga que entrar en ese carrusel de uso de equipos cuando no es necesario.

Dr. Valentín fuster

Simplemente quería hacer un comentario sobre esto, nosotros hemos calculado que de los 6.000 individuos que están a medio o alto riesgo, los que están realmente a alto riesgo son 500 de 6.000. Y en los otros sólo lo que haremos es el scanning de la carótida y el calcio de la arteria coronaria. Es decir, que en realidad será solamente en 500 de los 6.000 que se hará el scanning con resonancia magnética y con PED. Lo que es importante es que esto son estudios pilotos de investigación donde hay un componente económico importante. Entonces creo que aprenderemos cuál es la mejor manera de moverse hacia el futuro, pero al menos nos estamos moviendo antes de que la enfermad aparezca.

Intervención del moderador, D. Mario Armero

Y todo esto, estarás de acuerdo, que está cambiando a una velocidad impresionante.

Dr. Valentín fuster

Esta cambiando a una velocidad impresionante y yo creo que hay mucha más consciencia en realidad de la salud hoy y creo que esta realidad es porque el público sabe que hay manera de prevenir la enfermedad. Que en el pasado uno pensaba "bueno si tienes un infarto ya has terminado, si tienes cáncer ya has terminado" y ahora se está viendo que hay posibilidades en todas estas enfermedades antes de que aparezcan o incluso cuando han aparecido.

Por lo cual, yo creo que la concienciación de la salud, que ha sido el tema que he hablado hoy, es mucho más fácil empezar a que trabajemos con él yo creo que esto es un cambio pasar del tratamiento, como he dicho, a promover la salud.

Intervención del moderador, D. Mario Armero

Pues Valentín, en nombre de CEDE, de nuestro presidente Isidro Fainé, y de todos los asistentes, queremos darte las gracias por tu amabilidad al venir hasta aquí, hasta Murcia; tu amabilidad, pues, por tu muy apretada agenda en temas en Estados Unidos, en temas en España, temas internacionales, encontrar un hueco para nosotros, hablarnos sobre nosotros, hablarnos sobre nuestra esperanza de vida, hablarnos sobre los niños, sobre los directivos, sobre los desarrollos en la industria de la salud y decirte que es un placer estar contigo.

Mesa redonda

"Nuevos modelos de desarrollo en la Europa de las regiones. Crecimiento y cambio en la Región de Murcia"

Excma. Sra. Dª Inmaculada García Martínez
Consejera de Economía y Hacienda de la Región de Murcia

D. Xavier Orriols
Director general de Pepsico IBERIA - Tropicana Alvalle

D. Francisco Vidal
Director general de MTorres

D. José Luis Hernández
Director general de Polaris World

D. Pedro Schwartz
Catedrático de la Universidad de San Pablo CEU
Experto en Parques Científicos

Excma. Sra. Dª Inmaculada García Martínez
Consejera de Economía y Hacienda de la Región de Murcia

Buenos días a todos y muchas gracias por madrugar, algo nada fácil tras la magnífica velada de anoche. El título de esta mesa redonda que hoy tengo el honor de presidir es, por sí solo, totalmente sugerente: "Nuevo modelo de desarrollo en la Europa de las regiones. Crecimiento y cambio en la Región de Murcia". Para dar contenido a este título, tengo el honor de presidir una mesa con unos ponentes de lujo.

La referencia a la dimensión espacial como un referente fundamental de la economía y la propia situación de la Región de Murcia en la Europa de las regiones, nos hacen reflexionar y asegurar que, aunque se llegó a anunciar el fin de la geografía porque la globalización tornaba las distancias en irrelevantes, la tendencia es realmente la contraria.

En este mundo globalizado, la visión regional es la que va a marcar el primer paso hacia el desarrollo. La puesta en valor de lo local, en relación dialéctica con lo global, ha dado lugar, incluso al extraño neologismo glocal, que nosotros nos hemos aplicado en esa extraña mezcla del lenguaje, tomando conciencia, primero, de cuál es nuestro punto de partida regional y de cuáles son, después, los determinantes que se nos imponen desde fuera en ese mundo global (en nuestro caso, ello está marcado sobremanera por los objetivos de las estrategias de Lisboa y de Gotemburgo, que pretenden que la Unión Europea sea en el 2010 el área más dinámica del mundo basada en el conocimiento); y también sabiendo que, para conseguir una meta, hay que tener claro cuáles son nuestros objetivos.

Por eso, hemos creado un modelo de desarrollo futuro que se ha concretado en el Plan Estratégico para la Región de Murcia para el período 2007-2013, porque ahora más que nunca es aplicable el aforismo de Eric Fromm: "Mantenerse ya no es posible; solo podemos elegir entre dos posibilidades: retroceder o avanzar". Y nosotros hemos elegido avanzar de forma ordenada y con dos pilares básicos.

En primer lugar, con la base de unos estudios científicos serios y rigurosos y, en segundo lugar, escuchando a todos aquellos que vivimos en la región y plasmando en un futuro modelo de desarrollo, a través de múltiples fórmulas de participación, lo que nos ha hecho llegar todo aquel que ha querido hacer sus aportaciones a este proyecto que es de todos. A la luz de esos estudios y de esas aportaciones, de la combinación feliz que hemos logrado entre el rigor y la ilusión, hemos fijado los cinco objetivos básicos que ahora van a marcar nuestro desarrollo, que no son otros que el crecimiento y la calidad en el empleo; el fomento de la sociedad del conocimiento; la sostenibilidad territorial y ambiental; la cohesión y el bienestar social y, finalmente, pero no en último lugar, el refuerzo de la capacidad institucional y la imagen de la Región de Murcia. Y la moraleja final de esos cinco objetivos es la innovación, entendida en el sentido más amplio de la palabra: no solo innovación tecnológica y de productos, sino también y sobre todo innovación en procesos, en métodos, en cultura de empresa, en dirección, en recursos humanos, una innovación integral, global.

Para conseguir innovar integralmente (logro que seguirá plasmándose en la continuidad de nuestro crecimiento económico y nuestros excelentes datos en el mercado de trabajo), tenemos que afianzar un modelo de desarrollo serio a través de tres principios fundamentales, tan lógicos como, primero, tener un rumbo claro, que hemos definido a través de un gran ejercicio de planificación, que ha supuesto nuestro plan estratégico; segundo, poner en práctica un buen método, porque el que piense que la innovación se consigue de forma desordenada se equivoca. El método no solo hace que el progreso sea más rápido, sino también que sea más acertado. Por eso, para conseguir ese desarrollo futuro de la región, se han establecido unos factores de cambio, unas líneas de actuación y unos proyectos emblemáticos que nos guían de forma clara y ordenada: en definitiva, con método.

En tercer lugar, está la pasión, porque cuando algo te apasiona no te entregas con reparos y lo das todo, como si te fuera la vida. Y, ¿qué proyecto puede haber más apasionante en la vida que dibujar el perfil del futuro desarrollo de la región, que es el perfil de la vida, al fin y al cabo, de tus amigos, de tus vecinos, de tus hijos? Y si algo no falta en esta región es pasión y es empeño para saber aprovechar nuestras ventajas comparativas y crecernos en nuestras debilidades, que tenemos, y muy grandes.

Tenemos claro que el simple hecho de poseer recursos naturales no es una seguridad de riqueza. Paradójicamente, los países cuya carencia de recursos naturales era mayor son los que mayor competitividad han alcanzado, en lo que se denomina teoría de desventajas selectivas. Lo podemos apreciar claramente con dos ejemplos, como Japón, que carece de recursos, y Suiza, que no tiene en su territorio ni una planta de cacao y, sin embargo, es conocido mundialmente como productor de chocolate.

Vamos a poner pasión en las actividades clave de creación de riqueza o de valor, que están basadas en la productividad y la innovación, ambas resultado de la aplicación del conocimiento al trabajo. Apostamos por la atracción y el cuidado del talento, por introducir sectores emergentes y construir una base para el desarrollo de las industrias de alta tecnología. Queremos atraer empresas cuyo producto, derivado de la investigación o de la aplicación de las nuevas tecnologías, pueda acelerar la competitividad de la empresa murciana y, por tanto, de la economía regional y

nacional. Debemos impulsar aquellos sectores emergentes intensivos en conocimiento, vinculados a los sectores de mayor peso de la región en la senda de la innovación y la competitividad, lo que debe favorecer un modelo competitivo de configuración multisectorial, con la mezcla de varias ciencias.

Por lo tanto, en el Gobierno regional, debemos ser iguales que las células, unidades básicas de un organismo capaz de actuar de forma autónoma, ya que debemos ser capaces de incentivar a todos los agentes que cooperan entre sí en nuestro entorno, respondiendo a los estímulos de forma rápida y eficiente para lograr que nuestro modelo de desarrollo se afiance y evolucione con los tiempos, con lo que nos pide nuestra condición de ser región europea y el futuro devenir al que aquí estamos esperando, habiéndonos preparado a fondo para ello.

En ese reto, habremos de contar, indudablemente, con todos aquellos que hacen que nuestra región se mueva del mundo de la empresa desde el mundo laboral y social. Y lo mejor para eso es que, desde este punto y ahora, prestemos atención a lo que nos tienen que decir, en primer lugar, Xavier Orriols, director general de Pepsico Iberia - Tropicana Alvalle.

Muchas gracias por su atención.

D. Xavier Orriols
Director general de Pepsico IBERIA - Tropicana Alvalle

Empezando muy rápidamente, una vez más, gracias por la invitación. Con los menos de diez minutos que me han dejado (y prometo ser estricto en ello), voy a intentar explicar el caso de cómo una gran multinacional como Pepsico, ha colaborado y está poniendo mucho foco en una pequeña compañía murciana (hoy ya no tan pequeña) como Productos Alvalle, que entiendo que aquí en Murcia todos conocéis y pronto espero que la conozcan en muchos otros lados del mundo.

Pepsico es una gran desconocida, en parte porque tampoco somos muy dados a hacer mucho "marketing" de nuestra corporación; por ello antes de hablar de Alvalle, creo que es importante tener alguna referencia de PepsiCo. Pepsico es la tercera compañía a escala mundial en alimentación y bebidas, lo cual les da idea de la dimensión de la que estamos hablando, y está por detrás

de compañías como Nestlé, el claro líder, y de Kraft (muy cerca, quizas el año que viene podremos decir que ya somos la segunda), y por delante de compañías como Unilever, Coca-Cola, Diageo, etc.

Pepsico es una compañía que tiene, principalmente, dos áreas de negocio, bebidas y snacks: la que probablemente es más conocida por el nombre Pepsi es la de bebidas carbónicas (con distintas marcas a escala mundial con el emblema, evidentemente, de Pepsi). En bebidas deportivas también somos líderes mundiales con la marca Gatorade, y también somos claramente líderes mundiales en todo el sector de snacks salados, con marcas globales como Lay's, Cheetos, Doritos (espero que conocidas por todos ustedes). Es una compañía grande, como han visto, con 33 millones de dólares de facturación, 160.000 empleados; estamos en 200 países del mundo, con casi 160 fábricas, etc. En España, que es el área de la que soy responsable, somos una compañía relevante en el grupo. Facturamos ya más de 1.000 millones de euros y añadimos a todas las enseñas que ya han visto, algunas enseñas locales como la marca Matutano y la marca Kas, que adquirimos en su momento, cuando entramos en el mercado español. Tenemos más de 5.000 empleados y, adicionalmente, operamos con una particularidad que es que somos capaces de distribuir nuestros productos al punto de venta final. Tenemos más de 250.000 clientes, que visitamos una media de cada quince días, lo cual les puede dar una idea de la dimensión volumétrica de la Compañía y de la capacidad de distribución que PepsiCo tiene. Este modelo en España, de llegar con más de 2.000 furgonetas a casi todos los puntos de venta, de alimentación y restauración se repite en otras partes del mundo y creo que es relevante para lo que les voy a comentar. De todas formas el foco de la presentación, no es Pepsi, sino que es esta pequeña joya que es Alvalle.

¿Por qué Pepsico se fijó en Murcia? ¿O por qué Alvalle está en Murcia? Una de las razones fundamentales del éxito del gapacho Alvalle es la calidad de sus materias primas y, evidentemente, el estar muy cerca de productos de gran calidad en el mercado agrícola es básico para poder tener un producto final como el gazpacho Alvalle, la calidad de las materias primas que disponemos aquí, en el sudeste mediterráneo, es clave para ello. Pero aun más importante cuando adquirimos la compañía, fue el "talento"

Alvalle, que de hecho es un talento muy murciano porque está formado por gente de esta zona. Lo que hizo Alvalle en sus inicios es realmente impresionante. Un equipo de gente que, con muy pocos medios y con mucha iniciativa, consiguieron desarrollar un producto con una visión clara, muy simple, que era: "Si somos capaces de desarrollar un gazpacho tan bueno como el que hacemos en casa y somos capaces de producirlo a nivel industrial y comercializarlo, esto tiene que ser un negocio muy bueno". Y, efectivamente, os puedo garantizar que lo es. Después de varios años de investigación y con muy pocos medios, fueron capaces de desarrollar un gazpacho industrial de calidad y sabor casero. Por ello en el año 1999 se les dio al equipo de Alvalle un premio muy importante (me parece que es la única empresa de Murcia que lo ha conseguido), que es el Premio Príncipe Felipe al Esfuerzo Tecnológico, curiosamente por producir un producto tan simple como un gazpacho, pero como decía la consejera, los ámbitos de la innovación a veces son de alta tecnología, pero en otros muchos casos son de lo más obvio, como es hacer un gazpacho.

A finales del año 1999, Pepsico adquirió Productos Alvalle, que facturaba en aquel momento 6 millones de euros (era una compañía muy pequeña), en la que claramente vimos un potencial no solo de producto, sino de innovación tecnológica, en un área como es la productos de alimentación refrigerados. Pero hoy me interesa más mirar al futuro que al pasado (además, muchos de vosotros conocéis a Chema y seguro que os ha contado la historia de Alvalle ya muchas veces). Estoy aquí para contarles adónde creemos que Pepsi puede llevar a Alvalle, y por tanto como ejemplo de cómo una multinacional grande, fijándose en compañías pequeñas locales, en este caso murciana, puede conseguir éxitos importantes.

Nosotros, desde PepsiCo hemos sido capaces de hacer crecer el gazpacho Alvalle prácticamente duplicando ventas cada dos años. E incluso, pensamos que seremos capaces de acelerar este ritmo en el futuro inmediato. Como les he dicho, aún estamos en la fábrica original que adquirimos y, evidentemente, las dimensiones del negocio están requiriendo tanto una modernización de instalaciones como un incremento significativo de la capacidad productiva, y por ello tenemos planes de construir una nueva planta en Murcia que estará operativa en el 2009 o 2010.

¿Por qué les digo que Alvalle es una gran joya para Pepsico? Si miran los números del "chart", verán que Alvalle representa un porcentaje pequeño del volumen de la empresa en España; imagínense entonces la poca relevancia numérica que representa para la multinacional Pepsico en global. A pesar de ello les garantizo que nosotros hacemos probar el gazpacho a cada uno de los americanos que vienen a España y el gazpacho Alvalle es un producto que en la oficina central de PepsiCo en Nueva York saben exactamente lo que es.

En diversas encuestas hemos verificado que hay pocos iconos gastronómicos que sean tan conocidos como estos tres que tienen aquí en la pantalla. En muchos estudios, en Europa y en Estados Unidos, cuando se pregunta por la gastronomía española se refieren a estos tres platos y en este orden: paella, gazpacho y tortilla de patatas. Por ello con el gazpacho estamos hablando de un producto de gran potencial, pero, además, tenemos la suerte, a diferencia de la paella y de la tortilla de patatas, que en el gazpacho Alvalle tenemos un producto que cubre las expectativas de calidad para poder dar garantías de un producto referencia de la cocina española. Productos alimentarios envasados hay muchos; productos gourmet de cocina que se puedan envasar manteniendo la calidad casera, ya no hay tantos.

¿Cuál es la visión que tenemos? Pues convertir el gazpacho en el plato global español de referencia, tanto en la restauración como en los hogares de todo el mundo. Alguien podrá pensar que "esto es una exageración", pero yo estoy seguro de que la persona que empezó a hacer pizzas, nunca podría pensar que habría empresas como por ejemplo el grupo Tarradellas y otras tantas en todo el mundo que tuvieran como base de su negocio, por cierto de gran éxito, las pizzas refrigeradas. No me quiero extender, pero son en muchas ocasiones conceptos de negocio que parecen "de risa" al principio los que realmente pueden ser fondo de una gran riqueza económica y de una gran proyección empresarial.

El producto ya lo tenemos: es el gazpacho Alvalle. Y Pepsico puede aportar la capacidad de distribución. Yo les puedo asegurar que, en este momento, en el mundo de la alimentación hay muy pocas empresas globales que tengan la capacidad de llegar a millones de puntos de venta para distribuir un producto como la tiene Pepsico. Por ello creo que tenemos un binomio óptimo

que es un producto excelente que refleja la calidad de la cocina española, con una capacidad de distribución mundial a su alcance. De hecho, hoy en PepsiCo ya lo estamos haciendo. El 30% de la producción actual de Alvalle ya se exporta y especialmente en dos países en los que estamos teniendo un gran éxito, que son Francia y Bélgica. En estos dos países, claramente Alvalle es un producto de gran éxito; es un producto que pueden encontrar fácilmente en los lineales de las grandes superficies y de tiendas pequeñas, y somos ya el número uno en sopas refrigeradas tanto en mercados grandes como el francés, como en más pequeños como el belga. Este año hemos recibido un premio que probablemente no sepan de qué se trata muchos de ustedes, es el equivalente de las estrellas de la Guía Michelin en restauración, en estrellas para productos gourmet envasados. Lo concede un Instituto que se llama Taste and Quality, que lo que hace es analizar productos gourmet de alimentación envasada y les dan estrellas para que se puedan distribuir en restaurantes, etc. El gazpacho Alvalle es el único producto español que, hasta la fecha, tiene tres estrellas, que es el máximo reconocimiento, y hay una lista reducida de productos muy selectos a escala mundial que las tienen. En general, son productos minoritarios, pero en el caso de Alvalle, el gran potencial que tenemos es que somos capaces de tener un producto de tres estrellas con producción industrial.

¿Cuál es el futuro? Como les he explicado, para nosotros es realmente un futuro de crecimiento, de intentar hacer realidad esta visión que tenemos. El reto más importante, desde el punto de vista empresarial y de innovación, es ser capaces de mantener la calidad a gran escala. ¿Seremos capaces de producir vender en gazpacho 200 millones de euros y ser capaces de mantener la misma calidad "casera" del gazpacho Alvalle?. Tendremos que trabajar mucho en la materia prima, en la agricultura, en programas más intensos con agricultores, y esperamos, aquí en la Región de Murcia, desarrollar tecnológicamente las líneas de producción y los procesos para asegurar la misma calidad con un proceso a gran escala industrial. Y ya para terminar, solamente les quería mostrar nuestro eslogan publicitario de Alvalle, supongo que lo conocen. Nosotros estamos dispuestos, desde Pepsico, a llevar a Alvalle "de la huerta" (me he permitido poner "murciana") "a

todas sus casas" y lo más importante, creo que lo conseguiremos en las casas de todo el mundo.

Muchas gracias.

D. Francisco Vidal
Director General de MTorres

Muchas gracias, consejera. Muy buenos días a todos. Para mí es una gran satisfacción estar en este congreso, como participante de los anteriores y por todo el esfuerzo que creo que CEDE ha hecho en esta ocasión. He de decir que llevo siete años perteneciendo a CEDE y, por lo tanto, me encuentro en casa, en un doble sentido. Es para mí también un honor hacerlo en nombre de una empresa a la que pertenezco como directivo, que se ha caracterizado por hacer de la creatividad, del desarrollo y de la valoración del capital humano, sus señas de identidad. Nosotros somos una empresa mediana, no llegamos a las 600 personas, pero es una empresa que tiene implantación y máquinas en los cinco continentes. Tiene plantas en Soria, en Pamplona, en Murcia, delegaciones estables en Alemania, Estados Unidos, y, desde esta planta de Murcia, se exporta (espero que hayan podido ver la

información que de la compañía tienen en la maleta, los que hayan conseguido abrirla porque yo no soy capaz) tecnología, bienes de equipo, de alto valor añadido para la industria aeronáutica a países como Japón, Corea, ahora China también y, fundamentalmente a Estados Unidos y Alemania, uno de los gigantes exportadores de tecnología. Lo digo porque es importante el valor cualitativo que, desde mi punto de vista, tiene esta empresa y esta factoría, y nuestro compromiso con la Región de Murcia y el compromiso de su presidente, Manuel Torres, por muchas razones, con esta comunidad; y creo que es importante también el punto de vista que podemos aportar en la pregunta del congreso: cambiar para crecer. Es evidente que la economía regional y la nacional han venido creciendo con fortaleza y con vigor durante estos últimos años. Desde el punto de vista del congreso, decir "cambiar para crecer" sería un cierto contrasentido, puesto que las cosas están yendo francamente bien. Ahora, desde nuestra visión, no más alta ni más baja, sino desde una visión que nos permite, como es, estar desarrollando proyectos de I+D en Alemania, en centros tecnológicos del gobierno de la Baja Sajonia o en Santa Ana en California, sí me gustaría brevemente hacer unas indicaciones de qué es aquello que podríamos incrementar en la Región de Murcia para conseguir no que lo que va bien deje de ir bien, sino que aquellas cosas que sean mejorables se alcancen y podamos tener una foto macroeconómica que sea, a largo plazo, más competitiva con una mejor productividad y que haga que la región y España puedan mejorar y afrontar con éxito el riesgo de la deslocalización.

Voy a ir un poco al grano. Básicamente, creo que los objetivos que tendríamos en cuanto a la región, y creo que todos prácticamente estarán de acuerdo, sería incrementar la aportación del sector industrial en nuestro PIB, un incremento de la productividad y la competitividad y, evidentemente, un mayor esfuerzo en I+D+i. ¿Cómo notamos que realmente estos esfuerzos se están produciendo? Pues con unas consecuencias: nuevos productos, aumento de la innovación, integración de las TIC, desarrollo del capital humano.

Me gustaría comentar un poco, muy de pasada, los agentes que intervienen en este sistema de I+D que, insisto, deberíamos desarrollar entre todos: universidad; centros tecnológicos o plata-

formas tecnológicas; pymes innovadoras de alta carga tecnológica (elementos tractores del resto de la economía); grandes empresas multinacionales, con un poder prescriptor tremendo; y las asociaciones, patronales, gremiales, etc. que contribuyen también a promover el sistema.

Hemos realizado un pequeño cuadro donde podemos ver cómo en una parte del cuadro aparece la universidad, promotor e iniciador de la investigación; las plataformas tecnológicas básicas, alineadas con las plataformas tecnológicas de la Comunidad Europea y las internacionales; las asociaciones u organismos (patronales, centros locales, etc.), que desarrollan e interaccionan en un sistema complejo, para alcanzar la investigación aplicada. Esta aplicación pasa directamente, a través de las empresas, al mercado global, del cual vuelve el retorno que hace que se alimente, en todos sentidos, el sistema. El sistema se alimenta también, evidentemente, con capital (capital semilla, capital riesgo, créditos blandos, otros) y el capital humano. En el capital humano es donde casi todos ustedes comienzan a tener un papel principal. Los directivos de grandes empresas son un elemento fundamental, los emprendedores y las pymes tecnológicas. Muchos de ustedes están en esta fase, en estas clasificaciones y son fundamentales a la hora de impulsar, dentro de la empresa, todo el proceso mediante el cual se consigue generar un sistema de I+D.

Por resumir un poco, me gustaría comentar algunas actuaciones que yo creo que, entre todos, podemos hacer para fomentar este desarrollo, tanto a escala regional como local. En primer lugar, en el área de educación, la universidad es la principal impulsora de la innovación. Genera a los investigadores, genera conocimiento, es responsable de la educación en sí de todos nosotros y, por lo tanto, es el elemento principal de donde parte este sistema. Evidentemente, debemos intentar que la universidad coordine con la industria. La evaluación y valoración de los proyectos de I+D actualmente se hacen a través de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva, que evalúa sobre qué investigamos y la Comisión Nacional de Evaluación de la Actividad Innovadora, que evalúa a nuestros investigadores de la universidad y asigna a los sexenios correspondientes. Ambas entidades deberían estar más alineadas con las necesidades de la industria. Deberían priorizarse aquellas investigaciones que finalmente se traducen en equipos,

servicios o productos que van al mercado. Solo esa investigación es finalmente rentable. Solo generar conocimiento es válido, pero el conocimiento debe terminar para que el sistema funcione, en el mercado. No nos podemos extender sobre todos estos puntos, pero en el caso de la universidad hay un caso tremendamente llamativo. Nuestra universidad tiene una inversión por docente algo inferior a la media europea, pero, por el contrario, tiene una ratio superior en lo que es presencia en los foros especializados y en las publicaciones científicas. Es decir que nuestra universidad tiene un rendimiento superior a las universidades europeas. Creo que la guinda que nos faltaría sería conseguir que esa investigación acabe, de verdad, en productos de mercado, que podamos mover todo ese conocimiento para que llegue al mercado y, a través de la empresa, se traduzca finalmente en éxitos comerciales. Es evidente que son deseables unos nuevos sistemas de contratación más ágiles y flexibles de los docentes y de los investigadores, y una aproximación a la industria a través de los *spin-off,* los parques científicos, de los que nos hablarán ahora, y una adecuada defensa y promoción de la propiedad intelectual. Vamos a generar propiedad intelectual, pero tenemos que defenderla, porque, si no, estaremos generando un producto indefenso.

Respecto a la no universitaria, tengo la impresión de que es necesaria una mayor inversión por alumno (la educación no universitaria quizás no influye directamente en el sistema de I+D, pero es un soporte necesario como elemento y herramienta para la generación de esa llegada posterior a la industria), una adecuación a las tecnologías y al conocimiento emergente, una mayor valoración social y una lucha contra el fracaso escolar. Un pequeño inciso sobre este tema: ayer, don Valentín Fuster, que hizo una conferencia extraordinaria, hablaba de un proyecto sensacional con chavales de 15 años a los que estaban promoviendo. España tiene algo más de un 28% de índice de repetición de curso y, cuando estamos luchando por estar entre la octava o la séptima potencia mundial, ocupamos el puesto 23 en el ranking de fracaso escolar. Evidentemente, estas son medidas a largo plazo, pero a la hora de transmitir los valores a nuestros jóvenes, no solo debemos de cuidarnos de los que están arriba. Debemos conseguir que la media mejore, porque, si no, con todos los problemas que tenemos de envejecimiento y con la gran cantidad de inmigración

que estamos teniendo, esta inmigración tendrá que aumentar porque no estaremos generando una fuerza laboral suficiente.

Respecto al desarrollo tecnológico, es evidente que las plataformas tecnológicas horizontales deben promoverse. Son perfectamente compatibles con las existentes. Debe haber una actuación matricial en la tecnología. Pero el desarrollo de la tecnología básica permite una mayor libertad de actuación posteriormente a los desarrollos tecnológicos basados en estructuras patronales o en otras, que pueden tener problemas por sus propias características, por su propio concepto, respecto a la internacionalización o, incluso, con competiciones entre distintas agrupaciones por áreas geográficas. La unión de estas plataformas es importante en las redes nacionales e internacionales (evitando duplicaciones) y también la generación de patentes, la conexión con la universidad, los planes sectoriales de renovación tecnológica, desarrollo de las TIC.

Respecto a la Administración, ¿cómo puede la Administración colaborar? Valorando y promoviendo en la sociedad en la cultura del I+D. La Administración, con su trabajo principal presupuestario, debe dotar las provisiones para que las infraestructuras del futuro se asienten en las actuales plusvalías y en la actual generación (eso es evidente). El I+D es una política a largo plazo. Se debe hacer un seguimiento exhaustivo no solo del valor absoluto del gasto sino de su rentabilidad real. No debemos pelear solo por si es el 2%, el 5% o el 3%, sino también por la rentabilidad que finalmente obtenemos en ese gasto.

Simplificar y agilizar cuando pedimos mayor productividad, también se lo debemos pedir a la Administración (como directivos y empresarios, una mayor agilidad siempre será deseable) y políticas adecuadas de generación de emprendedores, las subvenciones directas que se están terminando para la investigación deben ser apoyadas con otros medios; debe actuar como prescriptor de compra, ¿por qué no?, y cumplir y agilizar la defensa de la propiedad intelectual, que para nosotros es fundamental, puesto que las empresas de conocimiento la propiedad intelectual es su más preciado bien.

Termino: desde el punto de vista de las empresas, creo que la universidad es la que genera la investigación, pero el liderazgo del proyecto lo debe tener la empresa. Son los directivos de las

empresas los responsables de asegurar que este mecanismo funciona y, además, desde mi punto de vista, en el futuro, las empresas no van a responder a la organización o al esquema que actualmente tienen, sino que van a ser un módulo amorfo, donde se van a juntar proveedores primarios, proveedores de servicios, agrupados en distintas asociaciones con otros socios, otros proveedores, otros suministradores de servicios; y la labor de cohesión, la labor que dirige, la labor que hace que todo esto funcione es la labor directiva, una labor directiva que tiene que estar basada en el conocimiento, en una gestión ética y en la valoración del capital humano. Ese es el esfuerzo que los directivos tenemos que hacer. En ese sentido, creo que es fundamental hacer congresos como este, en los que hablar sobre el cambio y el futuro de la región pienso que es realmente bueno, a la vista de la preocupación, de la voluntad y de las ganas que tanto los directivos, como la Administración y todas las organizaciones presentes demuestran por intentar sacar el mayor crecimiento posible dentro de nuestra región y, contrariamente a lo que dice un anuncio muy de moda, creo que esta vez va a ser que sí.

Muchas gracias.

D. José Luis Hernández
Director general de Polaris World

Muchas gracias, señora consejera. Buenos días. Creo que, en una mesa en la que vamos a hablar de crecimiento y cambio en la Región de Murcia, es obligado hablar de turismo residencial y no solo porque el turismo residencial está llamado a ocupar, como sector, un lugar muy importante y un lugar fundamental en el equilibrio de sectores económicos que necesariamente tiene que haber en toda región y, por supuesto, que va a haber en la Región de Murcia, sino porque en Murcia está ocurriendo, en nuestra opinión, algo muy importante. Y es que en Murcia se está gestando, y ya se está mostrando, lo que van a ser las nuevas tendencias del turismo residencial en Europa, en el siglo XXI. El turismo residencial que estamos viviendo ya y que vamos a ver evolucionar durante los próximos años es algo muy distinto a lo que conocemos tradicionalmente como la mera venta de viviendas, lo que

hemos vivido en la experiencia de los últimos 15 o 20 años en todo el Mediterráneo español. Y digo que es un fenómeno totalmente distinto porque, además, va a afectar (se va a ver y ya se está viendo) a la estructura de las empresas. Nuestra empresa, Polaris World, por ejemplo, es un conglomerado de más de 60 sociedades, en las que las compañías promotoras inmobiliarias no son más que una pequeña parte de ese grupo de sociedades. El resto son sociedades que tienen hoteles, campos de golf, spas, supermercados, restaurantes, instalaciones sanitarias, colegios y todo un conjunto de servicios que tratan de ofrecer alternativas de ocio a nuestros clientes. Por tanto, y resumiendo mucho la cuestión, nuestro cliente lo que hace es, formalmente, comprar una vivienda, pero, materialmente, lo que está es adquiriendo no solo una vivienda sino un estilo de vida y unas oportunidades y alternativas de ocio muy diferentes.

Nuestra empresa hoy está formada por más de 60 sociedades que incluyen todos esos servicios. Tenemos más de 5.000 empleados que trabajan a tiempo completo con nosotros. Vamos a invertir más de 1.500 millones, en los próximos tres años, en esta región. Y este cambio tan sustancial en el turismo residencial que estamos viviendo, entendemos que está respondiendo al rey del mercado. El rey del mercado es el consumidor; el consumidor ha cambiado sus pautas, sus comportamientos y, sobre todo, sus preferencias. ¿Y cómo las ha cambiado? Pues gracias a varios fenómenos. En primer lugar, por el acceso que tiene hoy día el consumidor a una información muy barata y muy accesible, como es Internet, ha cambiado todo. Hoy día, el consumidor, por lo menos el del turismo residencial (y estoy seguro de que en otros muchos productos también), puede comparar la oferta de turismo residencial de México, con la de Miami, con la de Tailandia o con la de cualquier punto del Mediterráneo español solo con hacer un clic en su ordenador en su casa. Y eso lo cambia todo. Eso le da al cliente un poder decisión y un poder de exigencia en cuanto a los atributos del producto que va a demandar que requiere necesariamente que las empresas nos anticipemos y que sepamos ofrecer lo que esas nuevas tendencias requieren. Por supuesto, todo lo que supone la proliferación de líneas de bajo coste y el simple cambio en los patrones de vida, hacen que haya que ofrecer un concepto mucho más completo. Pongo siempre el

ejemplo de que hace tan solo cinco años, cuando empezamos con nuestra compañía, el patrón ideal del cliente del turismo residencial era el cliente prejubilado o jubilado, una pareja o un matrimonio mayor, que venían a Murcia a pasar la última etapa de su vida. Hoy día, ese patrón ha cambiado totalmente. Tenemos familias jóvenes con niños pequeños, tenemos parejas jóvenes, lo que nos ha llevado no solo a impulsar los servicios sociosanitarios, sino también a crear nuestro propio colegio.

Un elemento muy importante, que creo que también merece la pena mencionar y que va a tener un influencia enorme en el desarrollo del turismo residencial en el futuro, va a ser la gran conciencia social que se está creando y que estamos viviendo, sobre todo en los últimos tiempos, sobre el medio ambiente. Y no es algo que las empresas deban ignorar. Si pensamos como empresas a largo plazo, empresas que para proveer un concepto tan completo como el que hemos comentado tenemos que invertir muchos recursos y mucho dinero a largo plazo, tenemos que pensar a largo plazo; y tenemos que pensar que la conservación del medio ambiente y de los valores ecológicos y de los ecosistemas que van a rodear los proyectos que vamos a desarrollar en turismo residencial, es un elemento esencial para conservar el valor del producto que vamos a ofrecer. En la medida en que conservemos esos valores, estaremos favoreciendo nuestro propio producto.

Sin más, termino diciendo que el gran desarrollo que Murcia está viviendo en estos tiempos no es solo gracias al turismo residencial, por supuesto, es gracias al equilibrio de sectores, en el que todos necesitamos los unos de los otros, que va a generar la sinergia suficiente no solo para mostrar Murcia como un sitio ideal para vivir, sino como un sitio ideal para trabajar, para producir y para innovar, y que todo este desarrollo no es fruto de la casualidad, no es fruto de la especulación, sino del trabajo duro y, sobre todo, debemos verlo como un síntoma de las grandes oportunidades que estas nuevas tendencias nos ofrecen.

Muchas gracias.

D. Pedro Schwartz
Catedrático de la Universidad de San Pablo CEU
Experto en Parques Científicos

Agradezco a CEDE la posibilidad de poder hablar sobre mundialización desde un punto de vista distinto. Es una palabra que no se nos cae de la boca; todo el mundo o está asustado o piensa que qué inoportunidad, porque vivimos en un mundo mundializado. Pero no es la mundialización lo que prima. Yo creo que el desarrollo actual en el mundo se ha regionalizado. Parece que sean los grandes países o también los países de mano de obra barata los que se llevan todo el trabajo y, sin embargo, si miramos con cuidado, son pequeñas regiones dentro de los países las que están en la punta del desarrollo. Por ejemplo, recientemente, he hecho dos visitas: una a Praga y otra a Israel. Praga y la República Checa están consiguiendo pasar de un sistema ineficaz a la frontera de lo existente. Por ejemplo, se están instalando allí todas las grandes em-

presas de construcción de automóviles, porque (me sorprendo, pero así es) Praga está en el centro de Europa, exactamente equidistante de Portugal y de las regiones más lejanas de Finlandia o Polonia. Por esa razón, se están instalando allí todas las grandes empresas de construcción de automóviles. Eso es aprovechar lo existente, aprovechar también los conocimientos de la población checa, para ponerse en la frontera de posibilidad.

En cambio, en Israel el modelo ha sido distinto. ¿Qué sitio peor para invertir que Israel? Bueno, se podría ir al Líbano también. Estamos en una frontera de perpetua guerra, no se sabe muy bien qué va a pasar en ese país, si alguien le va a echar una bomba atómica o va a ser la nuclear israelí la que va a ir a otro sitio; tiene un servicio militar obligatorio larguísimo y, sin embargo, Israel está en la frontera del desarrollo regional por razón de su capacidad científica. Son las universidades, son los centros científicos de aplicación de tecnología, los que hacen que todos compremos las barreras para nuestros ordenadores, los firewalls, para intentar evitar que lo peor de la humanidad entre en nuestro ordenador. Eso lo compramos allí. Entonces, este es el segundo modelo. Lo primero es buscar la ventaja relativa y lo segundo buscar la ventaja relativa dinámica: cómo hacer que lo que no tenemos lo podamos conseguir. Y eso, precisamente, es de lo que tenemos que hablar y de lo que vengo a hablar aquí hoy: cómo Murcia, una región a la que atribuíamos el clima y la agricultura, se está poniendo en la punta, en la frontera de lo que es el desarrollo español. Son cuatro principios que creo que puedo descubrir aquí y que se tienen que desarrollar para que Murcia siga por este camino y nos asombre a todos. Recuerdo una vez que estuve en Valencia hace 20 años y los catalanes me decían que Valencia no iba a ser más que el punto de paso de los murcianos para ir a las fábricas de Cataluña. Y parece ser que Valencia se ha desarrollado por su cuenta, pero ahora va a ser quizás Murcia la que tire del desarrollo económico.

Son cuatro principios:

- Primero, innovación. Todo el mundo hablamos de esto, pero solemos quejarnos en España de que tenemos muchas pymes y la innovación se hace en grandes empresas y no en pymes, excepto Microsoft, que se hizo en un garaje. Es decir,

aquí tenemos la posibilidad de, si hay ideas, desde lo más pequeño, empezar a hacer algo mucho más grande. Hemos hablado de universidad. La universidad española está en un mal estado, no funciona bien, está mal organizada. No sé cómo haremos para atraer las ideas de la universidad al mundo de la empresa, pero yo creo que es la empresa pequeña y mediana, la que, con nuevas ideas en una región como Murcia, puede salir adelante.

- Segundo, transversalidad y comunicación. Las ideas que valen en un campo, de repente, pueden ser innovadoras (pueden ser muy sencillas, pero innovadoras) en otro campo. Es necesaria la comunicación horizontal. Por eso son una buena idea los parques tecnológicos y los parques técnicos, porque se reúnen allí personas que hablan entre sí, que están en distintos campos, que se roban los unos a los otros los empleados. Por ejemplo, el campo de investigación de Carolina del Norte estaba separado en un triángulo y ahora han decidido unirse, porque la comunicación personal en este mundo de comunicación tecnológica es mucho más importante de lo que se pueda pensar. Es la transmisión de ideas sencillas de un sitio a otro.
- Flexibilidad. No es posible predecir el cambio. Tenemos que estar dispuestos a habernos equivocado, verlo muy deprisa y cambiar de línea de producción. No se puede planear un desarrollo tecnológico o un desarrollo de este estilo, sino que lo que hay que hacer es estar dispuesto a nuevas ideas y nuevos caminos.
- Y, luego, tiempos máximos. La idea de transmisión horizontal de conocimientos la descubrió Colón con el famoso huevo de Colón. Es decir, es una idea muy sencilla que a otras personas no se les ocurre. Esa transmisión, esa innovación, a veces nos parece que no es posible en el campo de la ciencia. Para quienes no somos científicos, la ciencia es algo complicado, remoto, pero, en realidad, las ideas científicas que triunfan en el mercado son ideas, para los científicos, sencillas. Es esa sencillez de las ideas. Lo digo como consumidor de gazpacho Alvalle, que no sabía yo que era de Pepsico; lo compro, me gusta y ya no hacemos gazpacho, en casa. Ha habido una transmisión de una idea culinaria de la

casa al mundo industrial y al mundo económico. La transmisión de ideas sencillas, en un sitio donde la gente se hable, se quite a los empleados, invite al vecino y compita dinámicamente, creo que es posible en una región como es la de Murcia.

Espero que la universidad, con la competencia y la desaparición de los alumnos, porque hay muchos menos, empiece a despertarse y a organizarse, pero mi confianza, como universitario que soy, está más bien en la empresa.

Termino diciendo que a los europeos se nos llena la boca hablando del programa Lisboa. En Lisboa se reunieron para decir cómo teníamos que intentar vencer a los americanos en I+D+i. Me he dado cuenta al ver un dato tremendo sobre cómo las distintas regiones americanas, las distintas universidades americanas, nos están venciendo: todos los premios Nobel de este año son o americanos o residentes en Estados Unidos. Y eso es un dato tremendo para Europa, pero no creo que la contestación esté desde Lisboa. La contestación está en la región, hay que volver a la región y hay que volver a la empresa local y, desde aquí, desde abajo, es desde donde se puede empezar a transformar nuestra Europa en algo que pueda competir dinámicamente con los Estados Unidos.

Muchas gracias.

Excma. Sra. Dª Inmaculada García Martínez
Consejera de Economía y Hacienda de la Región de Murcia

Muchas gracias. La verdad es que me han hecho muy sencillo esto de la moderación. Yo quería hacer un par de reflexiones. Creo que ha quedado claro que somos una región dinámica en crecimiento, que tenemos un sector agrícola que ha sabido adaptarse, innovarse y aprovechar ese valor añadido, unido a la distribución, que es una ventaja comparativa. Además, tenemos un sector que no está subvencionado y que se ha depurado en competitividad. Creo que el sector turístico, personalizado en la figura de Polaris World, que nos ha hecho una exposición muy clara de lo que es la industria del turismo y un servicio integral, cuyo centro es el cliente y, en definitiva, se cierra el círculo sobre una persona que viene a esta región y no tiene que pensar en nada cuando viene aquí. Creo que, en el último año, en el primer semestre de 2006, en nuestro crecimiento, el sector de servicios

ha supuesto un 25% y esto es un claro ejemplo del porqué. Y, por último, tenemos que seguir trabajando y creo que la línea está precisamente en ese vuelco que tiene que haber entre las empresas y la universidad a la innovación. Las universidades tienen que darle a la sociedad lo que la sociedad les ha dado, tienen que darle ese valor añadido que sale de la investigación aplicada y de lo que se tiene que revertir en la empresa. Es una apuesta que tenemos que hacer, creo que nuestro futuro parque científico tiene que ser ese punto de encuentro entre la masa gris y la malla empresarial, y creo que es el momento en que todos tenemos que trabajar en esa línea para conseguir una región que crezca, que tenga fuerza y que nos mantenga en la posición que creo que nos merecemos.

Muchísimas gracias por su atención.

Mesa redonda
"Demografía, inmigración y multiculturalidad"

D. Antonio Garrigues Walker
Miembro del Senado de CEDE y presidente de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

Dª Margarita Delgado
Investigadora Científica.
Consejo Superior de Investigaciones Científicas

D. Rafael Puyol
Vicepresidente de la Fundación Instituto de Empresa

D. Joaquín Arango
Director del Centro de Estudios sobre Migraciones Internacionales e Integración Social del Instituto Universitario Ortega y Gasset

D. Antonio Garrigues Walker
Miembro del Senado de CEDE y
presidente de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

Es un placer, señores, tener la oportunidad de intercambiar ideas con ustedes y con estos magníficos ponentes sobre uno de esos temas que ya forma parte de las inquietudes nacionales. Yo no sé si está más arriba o más abajo que el tema del terrorismo, más arriba o más abajo que el tema de la vivienda, más arriba o más abajo que el tema de la educación, pero entre los grandes problemas nacionales en estos momentos tenemos, sin duda de ningún tipo, el tema de la inmigración. Y ese es un tema en el cual, queridos amigos, vamos a tener que empezar a echarle, por descontado, mucha más sensibilidad, pero también mucha más inteligencia y también mucho más conocimiento. Si al español medio le preguntaran cuál es su tipo ideal de inmigrante, seguro que respondería que tendría que ser un trabajador infatigable que, ade-

más, incluso fatigado, seguiría trabajando; segundo, que fuera una persona cómoda, simpática, confortable; tercero, que fuera obediente, es decir, que cuando se le dijera que se fuera, se fuera; y, por fin, que fuera invisible. Pero eso es muy difícil. Estamos operando con seres humanos idénticos a nosotros mismos. Estamos hablando con personas que han reaccionado igual que nosotros reaccionaríamos (si cualquiera de nosotros estuviera en la situación que ellos están, haríamos exactamente lo que han hecho ellos). Y, por tanto, ese lazo de confraternidad, ese lazo de humanidad no es una referencia sensible ni sentimental: es que es la verdad, es que somos nosotros.

En segundo lugar, habrá que reconocer que la historia de la humanidad es la historia de las migraciones. La historia del mundo se ha hecho a base de migraciones. Hace nada hemos celebrado el Thanks Giving Day en Estados Unidos, en donde se celebra el encuentro de toda la gran emigración europea que dejó prácticamente vacía Europa. Y en España, ya se ha dicho mil veces, tenemos los flujos de emigración y de inmigración, bien sea hacia Europa, bien sea hacia Latinoamérica.

No es un tema que podamos despachar, no es un tema que podamos olvidar: es un tema que va a estar con nosotros permanentemente y que exige de nosotros una tarea política seria, una tarea humana seria.

Yo quería enorgullecerme de poder presentar hoy a tres personas a las que quiero, por de pronto, agradecer públicamente algo muy importante. No digo que no haya alguna otra persona más, que seguro que hay otra más, pero estas tres personas que tienen ustedes delante son tres personas que han hecho un auténtico esfuerzo para divulgar y para informar sobre este tema. Doy por seguro que todos ustedes se van a ver sorprendidos de las ideas que se van a manejar en estos momentos y se van a ver también sorprendidos al darse cuenta de que este tema es un tema lleno de complejidad, no es un tema simple en absoluto. No es un tema para gente simple, es un tema para gente dispuesta a abordarlo con toda seriedad. Aquí se habla de temas muy importantes, como el tema de la longevidad, que no es un tema menor. Es un tema gravísimo para la sociedad, mucho más cuando tenemos incluso personas como Valentín Fuster que, poco a poco, hacen que la longevidad aumente. Ya le dije yo ayer por la noche que

debería dejarse ya de recomendaciones porque la longevidad sigue aumentando y no sabemos qué hacer con una sociedad a cuatro o cinco ritmos. Está el tema de la longevidad, el tema de la fecundidad, que es un tema que afecta también a la estructura incluso familiar y a la relación hombre-mujer. La inmigración es un tema que afecta a cuestiones culturales y, por lo tanto, es un tema en que realmente tenemos que pensar, porque es el típico tema en que nos jugamos el futuro. Si España hace una buena tarea con la inmigración, España puede cumplir un papel decisivo en el mundo. Estamos viendo que no hay muchos países que lo sepan hacer bien, estamos viendo que en Europa esa solución. Y estamos viendo, además, una Europa cada vez dormida, cada vez más envejecida, cada vez más aburrida, que no se resigna a abandonar su lentitud administrativa y a la que no le da la gana que haya una política común de inmigración. ¿Cómo podemos resolver el problema de la inmigración si ni siquiera en Europa queremos que haya una política común de inmigración? ¿Cómo podemos afrontar estos temas con seriedad, incluso matemática, si no disponemos de todos los datos en conjunto?

De eso vamos a hablar hoy y los ponentes seguro que lo van a hacer con eficacia y además con síntesis. Hemos convenido entre nosotros que cada uno de ellos tiene 15 minutos y han sido lo suficientemente amables para autorizarme a que cuando falten dos minutos empiece a hacer gestos de inconfortabilidad en la silla, muy simpáticos y muy amistosos, y ellos se darán cuenta de que tienen que terminar lo antes posible. A mí me gustaría, Margarita, que empezaras tú, con el tema al que te has dedicado durante mucho tiempo, que es el tema de la fecundidad, el tema de la familia y el tema de la demografía en el sentido del envejecimiento. Te escuchamos con todo el interés.

Dª Margarita Delgado
Investigadora Científica.
Consejo Superior de Investigaciones Científicas

Buenos días. En primer lugar, quiero agradecer la invitación para estar hoy aquí y poder dirigirme a ustedes. Es una satisfacción y un placer poder hacerlo por múltiples razones, pero voy a señalar brevísimamente una de ellas: por la audiencia a la que me dirijo. Normalmente, los académicos solemos exponer nuestras ideas y los resultados de nuestra investigación en foros especializados, donde debatimos y discutimos, y así se produce el avance científico, mediante la discusión teórica y metodológica. Pero no es seguro, al menos en las ciencias sociales, que se produzca una transferencia de conocimiento a la sociedad y, por eso, creo que es interesantísimo que, en este caso, la demografía haya sido del interés de este foro y poder dirigirme a ustedes, porque algunas de las cosas que aquí vamos a poder mostrar, sin duda, a mí por

lo menos me lo parece, que podrían ser útiles para aquellas personas que tienen muchas veces en sus manos la capacidad de la toma de decisiones de algunos de los determinantes de los comportamientos demográficos.

La población es un asunto central en cualquier planificación y definición de estrategias de futuro. Es necesario saber el volumen, cuántos somos, cuántos vamos a ser, para ser capaces de estimar la demanda de bienes y servicios, y no sólo la demanda sino también la oferta, en este caso, de mano de obra. Pero tan importante o más que el volumen es la estructura. Una estructura equilibrada es tan importante o más, como decía, que el volumen y hacia dónde nos dirigimos.

Los componentes del crecimiento de la población son la mortalidad, la natalidad (o dicho de otra forma, la fecundidad, que es una manera de medir más ajustadamente la natalidad) y las migraciones. Esos tres componentes son los que determinan la evolución de la población, pero cada uno de ellos deja su huella de forma indeleble en la pirámide, y eso es un proceso interrelacionado. De tal manera que los nacimientos de hoy condicionan la población activa del mañana y ésta, a su vez, la población envejecida de pasado mañana.

Voy a centrarme en el caso español. El caso español podemos calificarlo como una de las sociedades más avanzadas en términos demográficos. Tiene una baja mortalidad, lo que deviene en una alta esperanza de vida. Los varones, en este momento, tienen una esperanza de vida de 77,6 años, las mujeres de 84,2, y tiene una tasa de fecundidad de las más bajas del mundo desarrollado, lo que equivale a decir del mundo en general (1,3 hijos por mujer). Pensemos que el reemplazo de las generaciones se sitúa en 2,1. Tiene un saldo migratorio positivo desde hace unos años. España ha pasado de ser un país de emigración a uno de inmigración y se estiman en más de 400.000 las entradas netas de los últimos años. Esa trayectoria hasta el presente conlleva un bajo crecimiento vegetativo –es decir, nacimientos menos defunciones– muy bajo (en algunas comunidades de nuestro país hace ya algunos años que hay crecimiento vegetativo negativo, prácticamente las que están situadas en el norte, donde la fecundidad es muy baja); un moderado crecimiento real, que se ha ido incrementando en los años recientes gracias al saldo migratorio, y yo creo que uno de

los rasgos más llamativos es el notable proceso de envejecimiento de la población.

La población española presentaba este perfil, esta pirámide, en 1950. En 1950 se observa, como decía antes, que en la pirámide de población quedan las huellas de estos acontecimientos demográficos. Podemos ver cómo se observa el déficit de las generaciones de varones que se perdieron en la Guerra Civil. Podríamos decir muchas cosas, pero no es este el objeto. Esta sería la pirámide de población en 2001. Aquí apreciamos ya, en la base, la falta de esos nacimientos que venimos observando desde la segunda mitad de la década de 1970. En los años setenta empezó el descenso agudo de la fecundidad y esa huella la vemos en la pirámide por la base, donde vemos cómo faltan esos efectivos, respecto a la pirámide que teníamos en 1950. Y aquí vemos la pirámide que tendremos en 2050, que seguimos llamando pirámide por convención, pero más que una pirámide es un cilindro. Estas estimaciones se basan en proyecciones de población, cuyas hipótesis (que simplemente mencionaré) serían las siguientes: una fecundidad, con un incremento paulatino desde ahora hasta alcanzar 1,51 hijos por mujer en 2016 y 1,52 en 2021, para luego mantenerse constante; una mortalidad con ganancias sucesivas de esperanza de vida que aumentarían hasta un máximo de 81 años para los varones y 87 para las mujeres en 2031, para mantenerse constante a partir de esde momento; y un saldo migratorio positivo que iría disminuyendo desde las más de 400.000 entradas netas actuales, hasta un saldo alrededor de 280.000 en 2020 y seguiría disminuyendo, pero siempre sobrepasando las 200.000 anuales.

Eso nos produciría estas cifras. He querido mostrarles las cifras porque, mucho más que en la pirámide probablemente se aprecie en lo que son las cifras. Vemos que en 1950 España tenía un volumen de población que estaba un poco por debajo de los 28 millones de habitantes. En 2001, teníamos poco más de 40 millones y en 2050, vamos a ser, si las hipótesis de proyección se cumplen y son hipótesis que ha hecho el Instituto Nacional de Estadística bastante sensatas y razonables (hay algunos elementos de la proyección muy difíciles de estimar, como son las propias migraciones e, incluso, la fecundidad; la mortalidad es más fácil de proyectar), unos 53 millones. Y yo quiero hacerles notar lo si-

guiente: en un contexto de crecimiento de la población de casi doblarse, porque pasamos de más de 27, casi 28, millones a algo más de 53, el grupo de 0 a 14 años va a disminuir. Teníamos más de 7 millones de niños entre 0 y 14 años en 1950; teníamos, en 2001, 6 millones; y va a haber sólo un poco más de 7 millones. Es decir que, casi doblándose la población, se reduce el tramo 0-14. Por el contrario, los mayores de 65 años, que eran poco más de 2 millones en 1950, han crecido: en 2001, son casi 7 millones, pero van a ser, en 2050, 16 millones. Y el crecimiento enorme y formidable de ese grupo mayor de 65 años se va a producir, principalmente, de aquí al 2050.

Dentro de los mayores, creo que es muy interesante hablar de los mayores de 80 años. Los mayores de 80 eran poco más de 200.000 en 1950; en 2001, un millón y medio largo; y en 2050 van a ser 5,9 millones. Es decir, que se ha producido un incremento de 5 millones en los mayores de 80 años en el siglo que estamos analizando. De representar, en 1950, los mayores de 80 un 1%, van a pasar a ser el 11% en 2050. Y la población potencialmente activa disminuirá mientras que los mayores de 65, que en este momento están en torno al 17%, pasarán a ser casi el 31%.

El inexorable envejecimiento de la población (porque cabe calificarlo de inexorable) es el resultado de las ganancias en mortalidad, ante lo cual creo que nadie está en contra; de las pautas de fecundidad, y de la contribución de las migraciones. Tiene como riesgos las pensiones y la sostenibilidad del sistema de seguridad social y los cuidados de salud para las personas ancianas. Pero yo también quería mostrarles que no sólo envejecerá globalmente la población en su conjunto: también habrá un envejecimiento notabilísimo en la población potencialmente activa. En el gráfico, la raya verde es el crecimiento de la población potencialmente activa, que seguirá creciendo hasta 2030 para luego empezar a descender. Pero, he hecho una división, tomando como ejemplo lo que suele hacer un demógrafo, Richard Easterlin, que divide la población activa entre los jóvenes adultos y los adultos. Los jóvenes adultos serían los de 15 a 29 (que es, en el gráfico, la raya azul), que vemos que crece y que ha estado en su punto más alto en 1991, respecto a lo que es la población potencialmente activa, para luego fluctuar y volver a descender en 2050. Creo que lo más interesante de todo esto es ver la relación, pues si en 1950 los de 30 a 64 años multi-

plicaban por 1,4 a los de 15 a 29, en 2001 (es decir, en el último censo que hemos tenido) lo harán por 2,1, y en 2050 los multiplicarán por 2,9. Y aquí sólo he desagregado esos grandes grupos. Si el grupo de 30 a 64 lo hubiésemos desagregado en más (no lo he hecho, por no poner tantas gráficas y hacerlas más complejas), veríamos ese envejecimiento notable de la población activa.

De las consecuencias del envejecimiento, la más importante de todas, sin duda alguna, será la fuerte carga que habrá de soportar la población activa en 2050. Por cada persona mayor de 65 años, solamente habrá 1,9 en el grupo de 15-64 (es decir, de los potencialmente activos) y esa relación era de 4 en 2001. Creo que cabe preguntarse una cosa: si en 2050 por cada 1.000 mayores de 65 años van a trabajar 1.900, y ya es mucho decir, porque no toda la población potencialmente activa es realmente activa, ¿serán suficientes no sólo para cotizar y sostener el sistema de pensiones, sino para atender la producción de bienes y servicios en general, pero también para cuidar de los ancianos? Y, además, deberán tener hijos.

También se producirá un envejecimiento de la tercera edad. En 2050, los que superen los 80 años representarán el 36% de la población mayor de 65. Es decir, más de un tercio de la población dependiente superará los 80 años. Esa relación era del 22,7% en 2001. Todos los mayores de 65 años, desde luego, no necesitarán asistencia, pero la requerirán los mayores de 80 y éstos, en 2050, serán casi 6 millones, un poco más del equivalente a toda la actual población de las siguientes comunidades: Asturias, Cantabria, País Vasco, Rioja, Navarra y Baleares. Pensemos en lo que sería si, en este momento, la población de todas esas comunidades fuese mayor de 80 años. Pues ese es el panorama que vamos a tener en 2050.

Alternativas al envejecimiento: es imposible neutralizar por completo el envejecimiento que se producirá entre 2001 y 2050, porque los que en esa fecha superen los 65 años ya han nacido. Es decir, ya sabemos los que son. O sea que eso es así, pero sí caben algunas medidas que luego veremos. Para lograr que la relación entre 15-64 y mayores de 65 se mantuviesen estable en 2050, en valores próximos a los de 2001 ¿qué podemos hacer?, ¿qué debería producirse? Hay un compañero, demógrafo también, profesor titular de la Universidad Complutense, Francisco Zamora, que ha

hecho ese ejercicio de simulación y yo he tomado sus datos para mostrárselos aquí. Pues bien, para mantener esa relación sería necesario: sin migraciones, una tasa de fecundidad entre 10 y 11 hijos por mujer. Con migraciones, con un saldo neto positivo anual de 10 millones, la tasa de fecundidad debería ser de 1,7, o bien con una una tasa de 2,1, el saldo positivo anual podría rebajarse a 3 millones. Creo que las cifras hablan pos sí solas y muestran lo inverosímil de su consecución.

Así pues, como es imposible neutralizar el envejecimiento absoluto, hablamos de qué podemos hacer para solucionar el envejecimiento relativo. Una primera medida es retrasar la edad de la jubilación, incrementar las tasas de actividad, principalmente de las mujeres, y potenciar la fecundidad. La potenciación de la fecundidad pasa por una reducción de la edad media a la primera maternidad (un rejuvenecimiento) y un apoyo a la maternidad en general. El retraso en la primera maternidad viene dado por una tardía formación de la pareja, derivada de un aumento del tiempo dedicado a la formación, de la situación del mercado de trabajo y de los problemas de la vivienda. Para paliar los obstáculos a la primera maternidad, hay que reducir el período dedicado a la formación, compensándolo con capacitaciones más realistas respecto a las necesidades de la estructura productiva; facilitar el acceso a un primer empleo y disminuir la inestabilidad laboral. Y para facilitar la recuperación de la fecundidad en general, medidas que todos conocemos: permisos maternales y paternales más generosos, destinados tanto a padres como a madres, flexibilidad horaria, etc. Como tenemos poco tiempo, he pasado muy deprisa por todas estas medidas.

Los actores sociales que están implicados en esta potenciación de la fecundidad son los siguientes: 1) los poderes públicos, con la implementación de medidas y la redistribución del gasto social (España está a la cola de los países de la Unión Europea respecto al gasto social en familia e hijos); 2) los empleadores, con medidas de conciliación y modificando la cultura empresarial, eliminando estereotipos sobre hombres y mujeres y sus responsabilidades y compromiso con la empresa; y 3) las familias, con transformaciones en el ámbito doméstico y con modelos más simétricos de corresponsabilidad de las tareas familiares (eso ayudaría a lograr los objetivos del punto 2).

Como conclusión, permítanme citar al ex presidente Bill Clinton cuando dice: "No se puede decir que una sociedad sea próspera si sus ciudadanos no se sienten capaces de trabajar y de criar a sus hijos y hacer bien ambas cosas". Y yo añadiría que una sociedad que envejece y no se renueva se enfrenta a fortísimos desafíos respecto a su dinamismo y a su capacidad innovadora.

D. Rafael Puyol
Vicepresidente de la Fundación Instituto de Empresa

Muy buenos días a todos. Yo les voy a hablar de la inmigración en España y voy a tratar de realizar una aproximación general a través de diez puntos de un decálogo de cuestiones que he seleccionado teniendo en cuenta la dimensión especialmente demográfica y social del fenómeno. El primero de esos mandamientos es un mandamiento de contexto. Voy a tratar de definirles a ustedes cuáles son las características básicas que presenta la movilidad a escala internacional. Y los otros nueve puntos estarán referidos a la situación concreta de nuestro país destacando, en un selección apresurada y, por supuesto, no completa, aquellas cuestiones que me han parecido más relevantes.

¿Cuáles son las características generales de la movilidad actual? Yo diría que hay siete principales: en primer lugar, una clara intensificación del fenómeno que ha llevado a alrededor de 200 mi-

llones de personas en estos momentos a vivir fuera de su lugar de nacimiento, lo cual representa, sin embargo, un porcentaje modesto de la población actual, ya que solo supone un 3% aproximadamente. En segundo lugar, un desarrollo creciente de políticas para controlar las migraciones. Pese a las prohibiciones que se oponen a la movilidad y que suponen que el 44% de los países desarrollados y el 40% de los países en desarrollo tienen políticas para controlar la inmigración, esta, como todos sabemos, se presenta como un fenómeno imparable y, a veces, incontrolable. La tercera característica es la diversificación de los flujos ya que a los movimientos prioritariamente económicos se añaden otros motivos como las migraciones políticas, las provocadas por catástrofes naturales, los movimientos de reagrupación familiar, los desplazamientos por razones de estudio, etc.

El cuarto punto es un reparto desigual de la acogida. Antes eran los países en vías de desarrollo los que absorbían un porcentaje superior de inmigrantes, pero en los últimos tiempos, observamos cómo son los países desarrollados los que acogen a la mayoría. Concretamente, en el momento actual, el 63% de todos los movimientos tienen como destino los países desarrollados. El quinto punto es el carácter, prioritariamente, voluntario que tienen los movimientos migratorios, ya que afortunadamente en los últimos tiempos, pese a los conflictos existentes a escala internacional, el movimiento de refugiados, que debe de estar en torno a los 17 millones de personas ha experimentado una cierta reducción.

El sexto punto es el aumento de la irregularidad que estamos observando en los destinos prioritarios, de los cuales España es un ejemplo característico. Y, por último, el séptimo aspecto es la progresiva feminización de las corrientes: la mujer ya no solo acompaña o sigue al marido, sino que protagoniza movimientos cada vez más importantes y desempeña ocupaciones muy especializadas en los países de destino.

Permítanme ahora muy brevemente dedicar mis nueve puntos restantes del decálogo a analizar la cuestión de la inmigración en España. Empezaré diciendo: ¿Cuántos inmigrantes tenemos? Según los datos del padrón municipal a 1 de enero de 2006 eran 3.884.000 personas, que suponen aproximadamente un 8,7% del total de habitantes del país, que en ese momento sumaba 44.400.000 habitantes.

En tercer lugar, no hay que confundir extranjeros con inmigrantes. La condición de extranjero es de carácter jurídico-administrativo: es toda aquella persona que reside en España, que no tiene la nacionalidad española y que bien ha nacido fuera o en nuestro territorio. En cambio, los inmigrantes son los individuos que han llegado a España procedentes de otros países, conservan su nacionalidad o acaban adquiriendo la española. Hay, por lo tanto, más inmigrantes alrededor de 4,3 millones oficiales que extranjeros, 3,8 millones largos, ya que alrededor de unos 663.000 se han nacionalizado en los últimos años.

Cuarto: ¿Cuántos irregulares tenemos en nuestro sistema? Es difícil saberlo y, en cualquier caso, ustedes habrán asistido, como yo mismo, a una polémica, a un duro debate, entre el Partido Popular y el Partido Socialista. Si restamos los extranjeros que tenían tarjeta o autorización de residencia a finales del año 2005, que eran 2,7 millones, de los empadronados al día siguiente (es decir, con efectos del 1 de enero del 2006), 3,8 millones, los irregulares serían 1.184.600 personas. El Partido Socialista dice que hay menos, alrededor de 700.000 porque más de 300.000 no necesitan permiso de residencia: son estudiantes, asilados, temporeros, trabajadores fronterizos, etc. En cambio, el Partido Popular eleva la cifra a más de 1.600.000, porque suma los casi 500.000 extranjeros suprimidos por el Instituto Nacional de Estadística al no renovar su inscripción padronal transcurridos dos años de haberla realizado. Seguramente la cifra se aproxima más a esta última cantidad que a la primera, pero en cualquier caso identifica la irregularidad como un rasgo básico de nuestra inmigración y señala el fracaso de las diferentes políticas emprendidas para atajarlo.

Quinto: ¿Qué papel tiene la inmigración en nuestro crecimiento demográfico? Yo diría que decisivo. Entre el año 1998 y 2005, la población que reside en España aumentó en 4,2 millones, de los cuales 3,1 (es decir, el 73% del total) fueron extranjeros. Todas las comunidades autónomas han estado afectadas favorablemente por la inmigración. En un caso, Asturias, ha reducido el crecimiento interno negativo sin lograr eliminarlo completamente. En otras cinco regiones (Aragón, Castilla y León, Extremadura, Galicia y el País Vasco) ha convertido en positivo el saldo favorable interno. Y en la mayoría ha contribuido decisivamente, entre un 50% y un 80%, al balance favorable alcanzado. Concretamente

en esta región, en Murcia, la inmigración ha supuesto el 70% de su propio crecimiento.

Sexto: ¿De dónde vienen los extranjeros? Somos un país de destino en lo universal. Quiero decir con esto que tenemos nacionalidades presentes de más de 150 procedencias. El cuadro de honor de la inmigración tiene claro sabor latinoamericano, con esencias europeas y africanas y algún regusto oriental. España, que fue históricamente un crisol de etnias, civilizaciones y culturas, parece recobrar ese papel de forma más modesta, pero también más abigarrada. Un país africano (Marruecos), cuatro latinoamericanos (Ecuador, Colombia, Argentina y Bolivia) y cinco europeos (Rumania, Bulgaria, Reino Unido, Alemania e Italia) ocupan las diez primeras plazas en el ranking de la extranjería. Hay, decía, más de 150 nacionalidades, pero hay, al mismo tiempo, una relativa concentración en esas 10 procedencias que les acabo de citar que agrupan el 64% de todos los extranjeros.

Siete: ¿Cuál es su composición por sexos y edades? Hay más varones, un 53%, que mujeres, pero hay significativas diferencias por nacionalidades. La inmigración originaria de Marruecos y de otros territorios africanos es claramente masculina. En cambio, la que viene de Latinoamérica incluye muchas más mujeres. La vieja inmigración europea está equilibrada y algunos de los nuevos protagonistas en el panorama migratorio, como China, Rumania o Bulgaria, aportan también más varones.

Por edades, la estructura de la población extranjera es más joven que la española, con más adultos y muchos menos viejos, lo que pone de manifiesto el carácter eminentemente laboral de las corrientes. Hay un 50% con edades entre los 18 y los 40 años. Ahora bien, la mayor juventud de los extranjeros apenas contribuye a aliviar el fuerte envejecimiento de la población que, como Margarita decía, con un 18% de gente de más de 65 años, ocupan ya posiciones aventajadas y nada envidiables en la clasificación internacional de la vejez.

Ocho: ¿Cuál es su aportación a la nupcialidad y a la natalidad del país? Aumenta, ciertamente, el número de los matrimonios con cónyuge extranjero. En el año 2005 hubo unos 30.000, con un porcentaje de participación en el total de matrimonios del 14%. Y crece igualmente el número de hijos de madre extranjera y su contribución al monto total de nacimientos. Las madres extranje-

ras alumbraron a 70.000 hijos el año pasado, que representaron el 15% de todos los nacimientos que hubo en España. Lógicamente, permanece muy modesto el número de defunciones debido a la juventud de la estructura por edades de estas personas. No obstante, las tasas relativas de estos sucesos demográficos están disminuyendo debido a la llegada masiva de inmigrantes en los últimos años y, además, su influencia en los valores generales del país no es muy fuerte.

Nueve: ¿Los extranjeros quitan de verdad puestos de trabajo a los españoles? Les voy a decir que no. Y paso al punto diez.

El punto diez es: ¿Cuál es el balance económico de su presencia? Una contribución significativa al producto interior bruto, un incremento de la recaudación asociada a la imposición al trabajo, principalmente a través de las cotizaciones sociales, un balance favorable entre lo que aportan y lo que consumen por la vía de las prestaciones sanitarias de desempleo o asistenciales. En algunos sectores han contribuido, ciertamente, a la moderación salarial, si bien su impacto sobre el crecimiento de la productividad no parece positivo.

Si hemos de creer las cifras que hace muy pocos días nos dieron desde Moncloa, estos serían los datos más recientes. En el año 2005, los ingresos mediante impuestos o seguridad social se elevaron a 23.402 millones de euros y los gastos a 18.618 millones. Hubo, por lo tanto, si estos datos son ciertos, un superávit de 4.784 millones de euros, de los cuales el 90% fueron para el Estado y solamente el 10% para las comunidades autónomas.

Muchas gracias.

D. Joaquín Arango
Director del Centro de Estudios sobre Migraciones Internacionales e Integración Social del Instituto Universitario Ortega y Gasset

Tengo la impresión de que el único bien escaso en esta sala es el tiempo y por ello conviene administrarlo con esmero y no gastarlo en prolegómenos, excepto para dar las gracias a CEDE por su amable invitación. Por ello, entraré abruptamente en harina, como se dice coloquialmente.

En el reparto interno de cometidos entre los componentes de esta mesa redonda, a mí me ha tocado en suerte ocuparme de los impactos presentes y futuros de la inmigración en España, en la limitada medida en que es posible identificarlos. Empezaré con una obviedad: la inmigración siempre produce costes y beneficios. Estimar unos y otros es una tarea compleja y difícil que rara vez depara conclusiones inequívocas. En una síntesis heroica de la lite-

ratura especializada, podría decirse que los beneficios tienden a superar a los costes, pero no en una medida considerable; y, desde luego, el balance de costes y beneficios varía considerablemente de unos países a otros y también según los diferentes estadios del ciclo migratorio. Es muy probable que los impactos de la inmigración en las etapas iniciales del fenómeno difieran de los que se registran en estadios más maduros; y adelanto que, entre otras cosas, ello depende, al menos en parte, de la estructura de la población inmigrada, fuertemente afectada por el transcurso del tiempo.

Pues bien, en pocos países parecen ser los impactos de la inmigración tan predominantemente favorables como en el caso de España. Desde luego, lo son los demográficos, como ya ha apuntado Rafael Puyol. Hace un momento Margarita Delgado nos decía que la proyección de la población española realizada por el Instituto Nacional de Estadística para el año 2050 cifra el tamaño de ésta en unos 53 millones. Pues bien, convendría recordar que hace tan sólo siete años, en el año 2000, la proyección entonces realizada cifraba la misma población para el año 2050 en 37 millones. En el corto tiempo transcurrido entre una y otra proyección, la población estimada ha aumentado nada menos que en 16 millones. Y el único responsable de ese cambio en la estimación es la inmigración que hemos recibido en estos últimos años. Como ya se ha dicho, la inmigración viene siendo, desde hace varios lustros, el principal factor de crecimiento de la población española. Además, insufla aliento en una fecundidad nativa lánguida, incluso desfalleciente, y tiene un efecto rejuvenecedor, si bien leve.

Los impactos económicos también son predominantemente positivos. Varios estudios recientes confirman lo que ya habíamos apuntado, y cabía suponer, de manera más impresionista: la inmigración está contribuyendo en medida considerable al crecimiento de la economía española, sobre todo al crecimiento del producto interior bruto, pero también, incluso, al de la renta por habitante. Desde luego, ese crecimiento, claramente superior al del conjunto de la Unión Europea, no hubiera sido posible sin la inmigración. La cuantificación precisa de esa contribución varía de unos estudios a otros, y puede discutirse, pero no cabe duda de que es considerable.

En efecto, la inmigración está siendo decisiva para varios de los motores del crecimiento de la economía española y en prime-

rísimo lugar para el empleo. Si las economías crecen por la combinación de empleo y productividad, en el caso de España la contribución de la productividad es muy reducida, por lo que la práctica totalidad del crecimiento se debe al empleo. A su vez, una parte considerable del aumento de la población empleada se debe a la inmigración. Y conviene recordar que, además de trabajadores, los inmigrantes son consumidores, y en esa condición están contribuyendo decisivamente a otro de los motores del crecimiento español, el aumento del consumo doméstico. No menos decisivas son las contribuciones que la inmigración está haciendo a sectores económicos tan importantes como la construcción, la hostelería y la agricultura intensiva, entre otros. Además, y no se trata de una contribución menor, están facilitando un significativo aumento en las tasas de actividad femenina, lo que en sí mismo supone un aumento de la productividad. Y, desde luego, están haciendo más fácil la vida de innumerables familias, en particular en la vital tarea de cuidar de las personas dependientes, niños y mayores.

Algo parecido, como también se ha apuntado, cabe decir del balance fiscal de la inmigración, aunque su estimación es cualquier cosa menos fácil. Aún así parece claro que lo que los venidos de fuera aportan a las arcas públicas es más de lo que reciben en forma de servicios y transferencias.

En buena parte, la bondad de estos impactos deriva de las características agregadas de la población inmigrada y, en especial, de su perfil sociodemográfico. Este se corresponde aún con el que es propio de los estadios iniciales del ciclo migratorio, fase en la que tienden a predominar fuertemente los jóvenes adultos, frecuentemente solteros o no acompañados por sus familias; y, por ello, eminentemente móviles y empleables. Este perfil tiene numerosas implicaciones. La primera es una tasa de actividad muy superior –entre 15 y 20 puntos porcentuales– a la de la los autóctonos. La movilidad espacial de la población inmigrada es tres o cuatro veces superior a la de la población española, lo que no es difícil porque ésta es de las más sedentarias del mundo. Y la empleabilidad de los inmigrantes es también claramente superior a la de los autóctonos, como han puesto de manifiesto informes del Banco de España.

Conviene decir que este cuadro difiere considerablemente del observable en países de nuestro entorno, en particular los del

cuadrante noroeste del continente europeo, con la parcial excepción del Reino Unido e Irlanda. En efecto, en España tanto las tasas de inmigración como las de actividad de los inmigrantes son mucho más elevadas que las del promedio europeo; y, en general, los impactos son más positivos. De hecho, cada vez parece más claro que vuelve a haber una relación positiva, en el mundo desarrollado, entre crecimiento de la población –debido en gran medida a la inmigración–, crecimiento de la fuerza de trabajo y crecimiento económico. En el caso de España, y más ampliamente de la Europa del sur, esta fuerza de trabajo inmigrante tiende a ocupar, en mayor medida que en el norte, puestos de cualificación baja o media.

Sin embargo, conviene tener en cuenta que estamos hablando de balances agregados para el conjunto de la sociedad española, para la economía en general y para algunos sectores relevantes de ésta. Los impactos por segmentos o grupos de población pueden ser más diversos. En general, puede decirse que los beneficios y los costes de la inmigración están mal repartidos. Y ello contribuye, aunque no sólo –también los prejuicios y las predisposiciones– a que las percepciones ciudadanas sean menos favorables que la realidad objetivamente analizada. Existe, en efecto, la percepción de que la inmigración beneficia sobre todo a empresas, a unas más que a otras, y a las familias de clase media y alta que reciben directamente sus servicios; y que perjudica a usuarios de servicios públicos saturados. Ello contribuye a que, como decía Antonio Garrigues, la inmigración se haya situado en el primer lugar de las preocupaciones públicas, de acuerdo con las encuestas, aunque convendría reducir la relevancia de este hecho si se tiene en cuenta que su preeminencia disminuye cuando se inquiere acerca de los problemas personales y si se tiene en cuenta que ese destacado lugar está muy relacionado con acontecimientos coyunturales de gran impacto mediático, como, por ejemplo, la famosa crisis de los cayucos de este pasado verano. Pero, no obstante, aunque costes y beneficios estén mal repartidos y aunque las percepciones ciudadanas sean menos benignas que los datos agregados, caben pocas dudas acerca de la general bondad de los impactos actuales de la inmigración en España.

Con frecuencia se suscita la pregunta acerca de si los impactos seguirán siendo positivos en el futuro. La primera respuesta

que a uno le viene a la mente es la conocida afirmación, atribuida a un antiguo gobernador del Banco Central de Finlandia, que sostiene que "prever es difícil, especialmente prever el futuro". Prueba de ello puede ser lo ocurrido en España durante los últimos siete años. Si en el año 2000 a alguien le hubieran sugerido que en seis años la población inmigrada se iba a triplicar, y que iba a acercarse a los cuatro millones, y que ello no iba a provocar convulsiones, tensiones o incidentes dignos de mención, es probable que hubiera sido tomado por visionario o por orate.

No es posible saber si la intensidad de los flujos actuales va a proseguir durante mucho tiempo. Parece improbable que ello ocurra, pero eso mismo se viene diciendo en los últimos tres o cuatro años. No sabemos cuándo se producirá la ralentización de los flujos, ni si ello ocurrirá de forma suave o brusca. En todo caso, sí caben algunas certezas. En primer lugar, sabemos que, en el futuro, cambiará la composición de la población inmigrada. De una inmigración predominantemente de primera generación pasaremos a una población inmigrada multigeneracional; de una inmigración predominantemente individual, pasaremos a una basada en familias y más tarde en comunidades. Y ello tiene grandes implicaciones. La primera reside en la incógnita acerca de cómo se desenvolverá la llamada segunda generación, los descendientes directos de esas personas venidas de fuera. Las experiencias en países más veteranos que el nuestro son más bien preocupantes. Por supuesto, el futuro no está escrito. Pero, incluso en los países que más éxito han tenido en la incorporación de los venidos de fuera al mercado de trabajo, a la sociedad y a la nación, los resultados de la segunda generación tienden a ser peores que los de la primera; varios indicadores de sentimientos de pertenencia, de participación, de identificación con la sociedad receptora tienden a deteriorarse. Es claro que, sobre todo, los impactos futuros de la inmigración en España dependerán del grado de integración social que, entre todos, consigamos. Por supuesto, es imposible prever cuál será ese grado, porque ello dependerá de un considerable número de variables. Por mencionar sólo las más importantes, la integración dependerá, desde luego, del vigor de la economía, sobre todo de si ésta mantiene su capacidad de crear empleo y, por tanto, de integrar en el mercado de trabajo a los venidos de fuera y a sus descendientes. Pero también dependerá de que sea

o no capaz, no obstante, de evolucionar hacia un modelo más intensivo en capital y en conocimiento, de productividad más elevada, porque pueden caber serias dudas acerca de la sostenibilidad del actual modelo de crecimiento basado abrumadoramente en el empleo y en las bajas remuneraciones. Desde luego, dependerá de la capacidad de conseguir una mano de obra versátil, flexible, capaz de adaptarse a diferentes y cambiantes exigencias; dependerá decisivamente de la movilidad social, de si la población inmigrada experimenta tasas satisfactorias de movilidad ocupacional y movilidad social. Ningún motor ni ningún factor de integración social es tan poderoso como la movilidad social. Y dependerá, claro está, de los resultados escolares que los descendientes de los inmigrantes obtengan y, por tanto, del funcionamiento de los establecimientos escolares; de la capacidad de la sociedad española para mantener la cohesión social, evitando la segregación residencial y la formación de gettos lingüísticos y culturales; de la capacidad de proporcionar vivienda digna en condiciones de demanda exorbitante; de que dispongamos de legislación, agencias y organismos especializados para la evitación de la discriminación y para combatir la xenofobia; y así sucesivamente.

La enumeración de factores influyentes podría continuar, pero, habida cuenta del escaso tiempo disponible, diré que pueden resumirse en dos grandes conjuntos de variables. El primero puede denominarse integración material o estructural, y tiene que ver con la consecución de las condiciones materiales necesarias para poder desenvolverse satisfactoriamente en la sociedad. El segundo tiene que ver con dimensiones sociales, culturales, afectivas, que son más difíciles de identificar y más elusivas, pero de las que depende que se evite el desarrollo de sociedades paralelas, se preserve la cohesión social y se desarrollen sentimientos de pertinencia compartida. Nada es más decisivo para el buen funcionamiento de la sociedad diversa que la creación de un nosotros compartido, que funcione en una doble dirección: que incluya a los venidos de fuera y del que éstos se sientan partícipes. Ello depende de características constitutivas de cada sociedad y aún es pronto para saber si la sociedad española las posee. Algunos indicios permiten albergar esperanzas cautelosas.

Ante la imposibilidad de adivinar el futuro, puede ser útil observar la experiencia de otros países, por si pudiera propor-

cionarnos pistas útiles. Ese ejercicio debería vacunar, por un lado, contra el casandrismo catastrofista, pero también contra cualquier optimismo arcangélico. Para evitar lo primero, nada más útil que visitar alguna de las grandes metrópolis mundiales que más leguas han avanzado en el terreno de la diversidad y la multiculturalidad. Hace algunas semanas, The Economist, quizás la revista más inteligente del mundo, ofrecía un ranking de grandes ciudades del mundo en términos de calidad de vida, atendiendo a un elevado número de indicadores. En el primer lugar se situaba Toronto. Pues bien, da la casualidad de que Toronto es también la ciudad más multicultural del mundo, con un 44 por ciento de residentes nacidos fuera de Canadá, proporción que se eleva nada menos que al 75 por ciento si a aquéllos añadimos los que son hijos de un padre o una madre venidos de fuera de Canadá. En los primeros lugares figuraban también Vancouver, Montreal o Sydney, ciudades todas ellas que destacan por su extraordinaria diversidad humana. No obstante, sería erróneo inferir de ello que el acomodo de la diversidad es asunto fácil. No lo ha sido nunca, y quizás, en nuestros días, en las circunstancias por las que atraviesa el mundo, lo sean menos. En todas las sociedades, aunque en distintas proporciones, algunos celebran la multiculturalidad, viendo en ella una oportunidad de enriquecimiento cultural y humano; pero otros la viven con ansiedad y temores. Ejemplos preocupantes de lo último abundan en nuestro entorno, incluso en sociedades tan prósperas, democráticas y liberales como Francia, Holanda o Dinamarca. En el panorama europeo las luces coexisten con los nubarrones. Y si de algo cabe plena certeza es que el futuro será aún más diverso que el presente. De eso no cabe duda. Por supuesto, la diversidad humana también está inscrita en el futuro de la sociedad española. Más allá de los gustos, cabe prever que si esa realidad se acepta, será más probable que el resultado sea positivo; si se rechaza, es posible que se convierta en una profecía autocumplidora.

Muchas gracias por su atención.

MESA REDONDA
"Apertura de mercados"

D. Juan Luis Cebrián
Miembro del Senado de CEDE y consejero delegado del Grupo Prisa

D. Nani Beccalli-Falco
Presidente y CEO de General Electric International

D. Santiago Cortés
Presidente de HP España

D. Ángel Martín Acebes
Vicepresidente ejecutivo del ICEX

D. Julio Linares
Director general de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergia de Telefónica

D. Juan Luis Cebrián
Miembro del Senado de CEDE y
Consejero Delegado del Grupo Prisa

Esta es la última sesión de debate antes de la clausura oficial de este Congreso y toca, efectivamente, hablar de la apertura de mercados.

Brevemente, quisiera exponer que la apertura de mercados en este momento, tiene una relación directa con los procesos de globalización, y estos procesos, a su vez, con el desarrollo tecnológico y la sociedad digital.

En los últimos diez años hemos asistido a una expansión –desconocida hasta ahora– de la empresa española a nivel internacional fundamentalmente, por los países de habla española y portuguesa y a la consiguiente creación de empresas españolas de carácter multinacional, en un país que sólo había experimentado

la presencia de multinacionales en su propio suelo durante los años del desarrollismo franquista.

En definitiva, lo que está pasando es que está cambiando el paradigma del crecimiento mundial incluido el español debido, precisamente, a la influencia de la sociedad digital en ese proceso globalizador. Globalizaciones ha habido muchas a lo largo del tiempo, y en todas ellas, se ha producido un aumento del comercio mundial, y en ese aumento del comercio mundial se ha basado, fundamentalmente, el desarrollo de de las economías de los países de origen de esa globalización; Podemos hablar de los fenicios, de los viajes de Marco Polo a Oriente o del descubrimiento de América por las naves de Colón, y todos esos intentos de crear mercados planetarios a la imagen de lo que el planeta era entonces para los geógrafos o los historiadores, coincidieron con una expansión formidable del comercio, y esa expansión del comercio, coincidió a su vez con un crecimiento y un desarrollo sostenible para la época en esos países a través de los cuales se produjo ese flujo comercial. Pero como decía, el paradigma ha cambiado por completo debido, probablemente, a las nuevas tecnologías de I+D y a que la globalización es realmente global, instantánea y fulgurante en todos los países del mundo. Para hablar de estas cuestiones y de cómo eso han afectado a la expansión de la empresa española en el exterior, de cuáles son las características de los mercados emergentes y cómo van a condicionar el crecimiento de las economías nacionales, qué papel desempeñarán los Estados y, en definitiva, qué rol juegan los directivos y qué condiciones tienen que tener los directivos y los ejecutivos de las empresas en una economía mundializada, tenemos, yo creo, un panel excelente al que en seguida vamos a darle la palabra.

El primero en tomarla va a ser Nani Beccalli, Ferdinando Nani Beccalli, que es presidente ejecutivo de General Electric International, compañía en la que lleva más de treinta años. Creo que no tengo que extenderme en las características de una multinacional tan conocida y tan importante como es General Electric, con una presencia muy grande en España y en esta propia autonomía. Nani Beccalli es ingeniero de profesión, ha desarrollado la mayor parte de su carrera en diversos departamentos de General Electric y tiene la palabra.

D. Nani Beccalli-Falco
Presidente y CEO de General Electric International

I would like to thank CEDE in the person of don Mario Armero for having me here to share a little bit of the experience, and I would like to thank Juan Luis for the introduction.

You have hinted at the fact that the global economy is changing basically, and there are some important factors, important trends, that are pushing for this change. The most important trend that we observe today is the fact that wealth is moving from the developed countries to the countries that are rich in natural resources, and when I am talking about natural resources I am not talking only about oil, gas and minerals, but I am also talking about the most important natural resource that there is, which is human beings, talent, people.

In this brief trip around the world that I would like to take you, we start from China, which is, in this moment, the fastest gro-

wing economy that there is in the world, 1.2-1.3 billion people. It is a country that is exploding from the point of view of the economy. There is a very large middle class that is forming, and it is a country that has the big advantages in the number of people that it has and in the Central Government. The Chinese Government is guiding this country with a strong hand. When they decide they want to build a road between here and there, they build the road between here and there, no matter how many million people they have to displace. And this is creating this powerful machine of growth.

Now, there are a certain amount of challenges for China. I think that the most important challenge that they have to overcome is the financial system, which is basically non-existent. I remember when I was selling plastics in the Orient a few years ago and I went to visit the plastic processor that was in the middle of China who just bought a piece of equipment of a value of about 80 or 90 million dollars that was sitting in a hut, in a bed of sand so, you didn't see the financial strength to be able to purchase a piece of equipment like that, and I asked this guy, through the interpreter, and I said "How did you get the money?". And he answered "I borrowed the money from the Government", and I asked "What is your plan to refund this money?". And he surprised me with a blank stare. So, there is no plan to refund the money the people borrow from the Government, and this is creating a non-performing loan which is calculated to be at the size of more than a trillion dollars today. That is one problem.

The second problem that China might experience is the fact that there is still a big difference in the standard of living between the people in the East Coast and the people in the West part of the country, the people in the cities and the people in the countries. Luca Cordero di Montezemolo, the president, among other things, of Ferrari, was telling me few months ago that in 2005 the country where they sold the largest number of Ferrari was China. It tells you that there is a very large rich class. On the other side, there are about seven or eight hundred million people that are living with less than a dollar per day. This is discontinuity that the Government will have to manage and if it's not going to be managed, it's going to create social problems.

If we keep our travel and move a little bit west into India, we find the country which is exactly the opposite of China. The

Government, in this largest and perfect democracy, is basically not capable to make fast decisions. Everything is coming down with a compromise and so decisions take a long time to happen. By the way, I am not criticising democracy with this comment, but it is effect, it is a reality. On the other side, what you see in India is a class of entrepreneurs that is second to none. When you talk to people like Ratan Tata, when you talk to people like the Ambany brothers, when you talk to a person like Lakshmi Mittal, the gentlemen that is putting together the steel empire, you talk to true global leaders, you talk to people who understand business, understand the business equation, know how to put it together and are creating truly powerful economic empires. So the strength of India is people, the number of people. The strength of India is entrepreneurs. The weakness is the bureaucracy and the Government.

Let's keep moving a little bit more West and let's go in to the Middle East. With the price of oil at the level that it is today, 58-59 dollars, after having been at 74, there is a tremendous amount of cash that is flowing into the oil producing countries, but particularly the Middle East. We had already an oil shock in '74, and the leadership of the Middle Eastern countries at the time deployed the revenues from the oil shock into what I would call "dead investments". They were investing into apartments in London and Paris, they were investing in shares in Western companies, but they were not investing to build the infrastructure of their own countries. What is happening today is that today's leadership, all of them are very young, 40-42 years old, all of them are Western educated: Harvard, MIT, Cambridge, Oxford, Sandhurst. They are committed to reinvest a large portion of the money that is coming from the revenues of oil into the infrastructure of the countries. As a matter of fact that when you travel to Dubai today you see one of the most transforming places on Earth that you can imagine. I go there about once every quarter because we have the headquarters of our Middle East and Africa operations, and I can tell you that every three month I see something major happening there, something different from the construction point of view. They have built a ski slope in Dubai in the middle of the desert. Now, you need really to have money to throw away to build a ski slope in the middle of the desert. But that's the demonstration

that they have the money and that they can do it. What can be the problems for the Middle Eastern countries? Well, there are some problems already now with Iraq and the Lebanon, but when we talk about Saudi Arabia, when we talk about the UAE and similar, the problem can be in the Islamic fundamentalism. This could destabilise completely the region which would have consequences that would be far reaching not only for that region but for the whole world.

Let's keep moving West, and let's go into Latin America. When you think about it, in Latin America nowadays, it is a moment in time where all the governments with the exception of one (Cuba), have been democratically elected. Now you have the ridiculous moment, the ridiculous point in Mexico where you have three presidents at the same time, but that's another question, but they have all been democratically elected, which brings… you may like some, you may not like some others, but it brings a certain amount of social stability, which brings a considerable amount of economic prosperity. Economic prosperity which is driven also by the fact that Latin America has become the cradle, the source of raw materials, both mineral as well as agricultural, for the growth of China and India. I was having dinner in Santiago de Chile with one of the ship owners a few months ago and he was telling me the story that he was buying forty new ships, large tonnage ships, that were going to be totally dedicated to the transport of goods from the western coast of Latin America into China. And this was just one of them, one of the ship owners. So, you can imagine that this flow of money, this investment that China is putting into Latin America is bringing up the economy to new levels of performance. As a matter of fact, the interesting fact is that in this moment as GE, as General Electric, the growth that we've experienced, the biggest growth that we've experienced is actually in Latin America, we have a lot of investments in China, a lot of investments in India, in the Middle East, but the biggest growth is happening in Latin America.

If we now go back a few steps, move East again and go to Russia, which is the European neighbourhood, it is a very interesting country, because it is today the richest country in the world. It's rich in oil, it's rich in gas, it's rich in minerals, it's rich in everything. But it is also a country that contrary from China, which

moved from a totalitarian system to an almost democratic system or a capitalistic system in a controlled fashion, in Russia during the Yelstsin time, it was like an explosion. And like all explosions it created discontinuities. And so, the difficulty in Russia today is that there is basically no legislation to deal with. We have several different activities in Russia, and in each one of them we have always to cope with the changing legislation, which makes the things extremely difficult for us to operate. We are committed to the country, but we are certainly very cautious about the kinds of commitments we have. But anyway, an enterprise, a European enterprise, cannot think of growing if they don't go into the European contest, if they don't go and make some investments into Russia.

I would like to spend a couple of minutes to talk about Spain also, because we are in Spain, and to say that from the economic point of view, Spain is, by all means, not a developing country, but I would say it is a developed country, a very developed country, with some developing signs. We've heard in the previous panel talking about large amount of immigration, we've heard about huge number of people coming over who need to have, need to find work, need to find a job. There are still some areas in Spain that still, some industrial areas, that need to develop, but I would say that it is, in this moment, from my point of view, one of the two, three most dynamic economies that we see in the European Union. You know, I've been travelling to Spain for now thirty years, so my career with GE has been thirty-one years, I've been travelling to Spain for thirty years and I've certainly seen the change that has happened between the pre-European Union times, the European Union times and today, and I can see this country on a continuous growth curve, which we at GE enjoy very much because, as you know, I'm sure that Don Mario Armero has explained to you which kind of investments we have, we have a considerable amount of investments here in Spain and our growth rate is, in Europe, parallel to none. This year, if everything goes OK, Don Mario will grow by forty percent, which is not a bad number if you consider that Spain is a large market for us, so congratulations Don Mario.

Now, in all these discussions between developed and developing countries, in conclusion, what is happening? What is happe-

ning that the dynamics of the economy in the world are changing. Many of you remember the old dynamic law, the old economic law, that the United States economy goes down, three to six months later the European economy goes down, and one month later the whole world economy goes down. It was kind of a wave, kind of a cycle that was repeating itself. Economy in the United States goes up, Europe goes up, everybody else goes up. Today the centre of gravity of trade has moved from the North Atlantic to somewhere else in the world. I do not know where yet, we will find out. But it's happening that even if like in this moment the economy in the United States is going down, the economy in the world continues to grow. Because the Asian economies continue to grow, because the Middle East economies continue to grow, because the Latin American economies continue to grow. So the conclusion for European enterprise is the one that if we are not going, if you are not going to invest in the growing economies there is going to be a difficult future for you, for prosperity, for the future. As a matter of fact when I talked to our young people in General Electric, I say "You guys have got to go and have an experience in the East in some part of the East, because whatever happens between Mount Sinai and the city of Tokyo is going to decide what is happening in the 21st century". I keep on saying that while the 18th and 19th centuries were the centuries of Europe, the 20th century was the century of the United States, North America, the 21st century is the century of Asia.

Thank you for having me here. Thank you very much to say that. And I pass now the word.

D. Juan Luis Cebrián

Muchas gracias por la intervención tan interesante y por ajustarse al tiempo.

Quisiera resaltar entre las muchas cosas que Nani ha puesto sobre la mesa, el papel de China e India. No pensamos suficientemente respecto a un dato relevante y es que el 40% de la humanidad vive en Asia, pero hay otro dato más llamativo todavía: el 30% de la humanidad está gobernada sólo por dos gobiernos, el Gobierno chino y el Gobierno indio. Por lo tanto, cuando hablamos del papel de los gobiernos y de los Estados, de la relación entre Gobierno, Estado y la empresa privada, y el desarrollo de la economía y el comercio, cobra especial relieve esta realidad tan impresionante, de que el 33% de la población mundial depende sólo de las decisiones legislativas y regulatorias de dos gobiernos. Es algo que debe –desde mi punto de vista– afectar a las decisiones de los directivos que quieran trabajar internacionalmente.

Pasamos la palabra, ahora, a Santiago Cortés, que es presidente y consejero delegado de Hewlett Packard en España. Es licenciado en Ciencias Económicas y en Ciencias de la Información, dos tipos de ciencias que no sé yo si son muy científicas, pero que en cualquier caso merecen ese apelativo. Trabajó, después de dedicarse unos años a la enseñanza universitaria, en Digital Equipment, posteriormente en Compaq y, después de la fusión entre Compaq y Hewlett Packard, se convirtió en el presidente ejecutivo de la compañía fusionada en España. Santiago Cortés, tiene la palabra.

D. Santiago Cortés
Presidente de HP España y Portugal

Buenos días, muchas gracias.

Quiero aprovechar la oportunidad que me da la CEDE para compartir con todos ustedes, unas cuantas reflexiones en torno al tema que ha elegido la CEDE, cambio y crecimiento, que me parece enormemente acertado porque ambos conceptos van íntimamente ligados en la actualidad económica y empresarial de nuestro país.

Quizás el tópico que es más real estos días es que lo único que permanece es el cambio. Y es que los cambios que se han producido en los últimos veinte o veinticinco años son más profundos que los que la sociedad ha sufrido en los 150 años anteriores. Ha habido un gran cambio, pero al mismo tiempo se ha generado un crecimiento económico exponencial.

A modo de ejemplo, y citando un estudio de Berkeley, en los dos próximos años, la población mundial va a producir más datos registrados que los que la sociedad ha generado en toda su historia. Y si tomamos sectores, como puede ser el de las Tecnologías de la Información, en los veinte últimos años, en el año 87, el sector en España superaba ligeramente los 3.000 millones de euros; este año superará los 15.000 millones, pero lo que es más notable es que en el año 87 la telefonía móvil no existía, y la telefonía móvil factura hoy en España más que todo el sector de las Tecnologías de la Información.

Estamos en una situación de cambio profundo, estamos viviendo una tercera revolución industrial, una tercera revolución que, además de ser industrial, es personal y es profesional porque nos afecta a todos, no ya como empresas, no ya como directivos, sino como personas en nuestra vida diaria.

Hay también un cambio importante que hemos visto a lo largo del siglo XX, pero que se ha acelerado en los últimos quince años del siglo. A mediados de los ochenta todavía las compañías estaban organizadas por geografías. El marco geográfico en las compañías multinacionales era el marco dominante en la organización. Actualmente, las compañías se organizan y se consolidan por funciones, funciones que lideran procesos que son trans-geográficos, procesos que son globales y que se ubican independientemente de a los países o a las sociedades a las que dan servicio. Se ubican, entre otros muchos factores, en función de la disponibilidad de infraestructuras y recursos, su calidad y el coste de los mismos.

Pero la globalización trae, además, grandes beneficios, por encima de todas las discusiones de la problemática de la misma. Gracias a la globalización, el precio de una gran cantidad de productos y servicios se ha reducido enormemente. El de la telefonía es un ejemplo claro, pero el de la informática es todavía más claro. A principios de los noventa un ordenador personal costaba más de un millón de las antiguas pesetas; hoy, un ordenador personal portátil por ejemplo, cuesta menos de mil euros y tiene más potencia y da más funcionalidad que grandes sistemas de principios de los 90.

Este entorno nos lleva a la obligación de redefinir completamente las estrategias, porque si creemos que hemos visto grandes

cambios, no hemos visto nada todavía de lo que está por venir. La tecnología permite liderar el cambio y el desarrollo económico pero genera, al mismo tiempo, nuevos modelos de negocio, modelos de negocio que podemos calificar de disruptivos. Pues bien, la tecnología, la innovación y los modelos de negocio disruptivos van a ser el entorno en el que nos vamos a mover en el siglo XXI.

Si hablamos, por ejemplo, de que en esta sociedad, que es una sociedad de conocimiento, donde los contenidos son en muchos casos más importantes que la producción de bienes físicos, estamos hablando de que esta tercera revolución industrial está produciendo un cambio en la cadena de valor que se generó y se creó en la primera revolución industrial. En aquella revolución industrial, que es la de la producción en serie, los productos se diseñan, se fabrican, se distribuyen, se consumen y se utilizan.

Bien, pues en esta tercera revolución industrial, en esta revolución que nos lleva de un mundo analógico a un mundo digital, los productos, los contenidos, se crean, se distribuyen, se fabrican a la medida del usuario, cerca del mismo y se consumen y se utilizan. Este cambio trascendental de la producción en serie, del mundo analógico de la revolución industrial a la producción de productos personalizados, a la medida de cada uno de los usuarios, es el gran reto que nos trae el mundo digital y la base de muchos de los cambios de los modelos de negocio que estamos viviendo.

Si la innovación tecnológica está liderando la transformación del mundo analógico al mundo digital, el I+D es un elemento clave como factor de cambio y de crecimiento económico, y aquí podemos aportar unas cuantas reflexiones que aporten luz al significado de la apuesta por la tecnología y la innovación dentro de la sociedad de la información y el conocimiento.

Hace no más de quince años, cuando se hablaba de desarrollo económico e industrial en Europa, normalmente en la parte de abajo de la lista de los países europeos figuraban cuatro países: España, Grecia, Portugal e Irlanda. Bien, hoy en día Irlanda tiene un Producto Interior Bruto per cápita que es un 40% superior al de España. Pero es que Irlanda invierte un 60% más que España en I+D con respecto al PIB y además en Irlanda, de esa inversión en I+D, dos terceras partes la hace la empresa privada y una tercera parte la hace la Administración, mientras que en España el sector

empresarial invierte menos del 50% de esa inversión global en I+D. Nos estamos comparando nada más con Irlanda, no nos comparamos por ejemplo con Dinamarca, que invierte 3 veces más con respecto al PIB que España en I+D.

Pues bien, si el I+D es factor de desarrollo y crecimiento, estamos viendo como la consolidación de procesos globales que ocurre en el mundo es otro factor clave en el entorno económico actual. Si hablamos por ejemplo de la fabricación, algo que hemos vivido directamente en España, donde HP ha llegado a fabricar dos millones de impresoras al año; en el momento que fabricar una impresora en Singapur era un 25% más barato que en España, tuvimos que gestionar el cambio y trasladar la producción a Singapur, porque es que además, los costes de distribución, que son mayores por la distancia de Singapur a los grandes mercados occidentales son, nada más, un 5% más caros. Pero es que además, China ya es un 15% más barato que Singapur, en lo que a producción se refiere.

Me gustaría también poner encima de la mesa otros datos que tienen que ver con el I+D, algunos datos referidos a costes que gestionamos en Hewlett-Packard. Y es que no hablamos únicamente de la producción. El coste de un investigador, un ingeniero investigador en Estados Unidos, lo que en inglés llaman fully loaded, es decir incluyendo todos los gastos asociados a esta persona, está alrededor de los 160.000 dólares. En España estamos hablando de 108.000 dólares, lo que hace que tengamos una gran ventaja competitiva y además, tenemos uno de los mejores sistemas de ayudas fiscales a la innovación, lo que hace que aplicando las ayudas fiscales, que en este caso son de alrededor de 42.000 dólares, nos quedamos en un coste por ingeniero de 66.000 dólares al año.

Vemos que es muy competitivo en comparación con EE.UU., pero que si lo volvemos a comparar con Singapur, donde el coste por ingeniero es de 62.000 dólares y además, también tienen ayudas fiscales, de unos 22.000 dólares, lo que hace que el coste neto de ingeniero de I+D en Singapur sea 40.000 dólares, vemos que somos un país menos competitivo que Singapur, al menos en precio. Pues bien, en China es de ¡29.000 dólares!

También se globaliza el I+D, y esto nos lleva a otra reflexión interesante. A pesar de lo que acabo de comentar, vemos que tam-

bién EE.UU. compite muy bien en I+D siendo mucho más caro que el resto de los países, incluido lo países del Este de Europa. ¿Por qué?. Por especialización y por modelos de negocio. Hay que especializarse también en I+D y en tecnología.

Y en este punto, me querría referirme al rol del I+D en nuestro país, el I+D nacional en este marco global. Si el I+D es una red global donde se hace cada vez más investigación compartida entre todas las compañías, las multinacionales juegan un papel clave en el desarrollo de este I+D nacional. Es fundamental que las empresas españolas hagan I+D, pero es todavía más importante, si cabe, que las empresas multinacionales que dominan este I+D global, estén establecidas en nuestro país, porque además, los profesionales, los directivos de estas empresas, participan y se desarrollan dentro de estas redes globales, creando los profesionales del futuro, capaces de competir en un mundo globalizado.

Me gustaría referirme a la experiencia de HP en España. El primer responsable de nuestro Centro de Investigación y Desarrollo fue Antonio Pérez, que hoy día es presidente de Kodak a nivel mundial. Tenemos muchos profesionales, tanto a nivel mundial como en muchas otras empresas del sector, como en muchos otros sectores, que se han formado en este entorno. Y en este entorno, precisamente, la experiencia de HP es enormemente positiva.

En nuestra experiencia hemos podido pasar de un entorno únicamente de fabricación, a un entorno de I+D donde tenemos en España más de 400 ingenieros de I+D, donde invertimos más de 60 millones de euros y desarrollamos más de 100 patentes al año en España para la corporación Hewlett-Packard.

Además y como consecuencia de esta actividad, ha traído muchas áreas adicionales de servicios gestionados desde España, tanto para compañías externas como internamente, de forma que más del 40% del total del empleo de Hewlett-Packard en nuestro país se dedica, no al mercado español, sino a mercados europeos o mundiales.

En base a nuestra experiencia esto nos lleva a que hay que focalizarse en la localización frente a la deslocalización. No son tan importantes las actividades que salen de nuestro entorno por no ser rentables, como las actividades que podemos atraer hacia nuestro país en un mundo tan dinámico como el actual. Hoy en

día es mucho más importante ser capaz de crear valor añadido para exportarlo al entorno global, que competir por tener actividades de bajo valor añadido susceptibles de trasladar en cualquier momento a cualquier parte del mundo.

La denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento es el caldo de cultivo en el que se puede desarrollar la innovación, los nuevos modelos de negocio disruptivos que cambian el mundo y desarrollan la sociedad a velocidad de vértigo.

Es por esto que Hewlett-Packard cree firmemente que es necesario desarrollar nuevas iniciativas para apoyar el establecimiento de un marco estructurado de apoyo, en base a la experiencia de compañías multinacionales como la nuestra, que innovan en nuestro país para ayudar a las instituciones públicas, tanto nacionales, como autonómicas y locales a impulsar el establecimiento de actividades de I+D, de compañías multinacionales en nuestro país. Estamos seguros de nuestra experiencia ayudará con toda seguridad al tan deseado desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento y con ello a la mejora de la productividad y la competitividad de nuestro país.

¡Y en esto estamos trabajando!

Muchas gracias.

D. Ángel Martín Acebes
Vicepresidente ejecutivo del ICEX

Buenos días, muchas gracias a Juan Luis Cebrián por su presentación. También agradezco a CEDE que me haya invitado a esta sesión, dedicada a la apertura de mercados.

Esto me va a permitir reflexionar con ustedes sobre qué mercados estamos identificando como los mercados con mayor potencial de crecimiento, desde una perspectiva conjunta entre los organismos oficiales y las empresas. Como ustedes pueden ver, en esta imagen que proyecto en la pantalla se refleja dónde estamos: el mundo se está "aplanando", cabe prácticamente en nuestras manos y esto refleja en cierto sentido el fenómeno de la globalización.

El reto, por tanto, al cual se enfrentan las empresas españolas y la economía española, es el reto de la globalización. Aquí ven ustedes un gráfico que sirve para corroborar una primera refle-

xión, que es que a la economía española la apertura económica le ha ido muy bien.

Pueden apreciar cómo ha evolucionado el grado de apertura de la economía española, que es la línea azul, desde que entramos en la Comunidad Económica Europea en el año 1986. Entonces teníamos un grado de apertura inferior al 30% y ahora tenemos un grado de apertura superior al 60%, que es incluso superior a otros países muy próximos a nosotros como Francia o Italia. Pero este grado de apertura de la economía española ha venido acompañado también por un crecimiento del bienestar medido por el Producto Interior Bruto real en términos per cápita, que es, como ven ustedes, la línea roja que va prácticamente en paralelo. Es decir, la economía española, las empresas españolas, se han adaptado bien a la apertura económica, nos hemos incorporado a Europa y esto ha sido un activo de bienestar. El gran reto ahora es, precisamente, ver cómo nos adaptamos a, probablemente, la revolución o desafío estructural más importante que tiene la economía española que es, precisamente, adaptarse a esta globalización.

La primera limitación es que las exportaciones españolas hoy están concentradas, mayoritariamente, en mercados en bajo crecimiento: el 72% de nuestras exportaciones se dirigen a los países de la Unión Europea, que han sido, en estos últimos años, países con un crecimiento muy escaso, o en algunos casos, de estancamiento. La inversión española en el exterior también ha estado muy concentrada en la última década del siglo pasado, en América Latina, aunque ahora se está desplazando a la Unión Europea, y tanto desde el punto de vista de las exportaciones como desde el punto de vista de la inversión, en general, nuestras empresas no se han dirigido a aquellos mercados que han crecido más, que han sido más prósperos. Por lo tanto, uno de los objetivos, desde un organismo como el ICEX, es trabajar conjuntamente con las empresas, con asociaciones empresariales, con la CEOE, en ayudar a diversificar el destino geográfico de nuestras exportaciones y, por tanto, también a aprovechar y maximizar las oportunidades que brinda la globalización.

Por eso, hemos seleccionado un grupo de países a través de un estudio realizado de manera conjunta con las organizaciones empresariales. Como resultado de este estudio, se eligieron nueve países que, desde el punto de vista del mercado, tenían mayor

potencial de crecimiento. No me voy a extender en esta transparencia porque las dos personas que me han precedido han hablado de estos países. Lógicamente, están los que en la terminología se llaman BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Estos países fueron seleccionados como mercados de alto potencial, también. En este punto quiero hacer un breve comentario referido a dos países que representan las dos economías más importantes, que son Estados Unidos y Japón, en los cuales, la presencia de las empresas españolas todavía es una presencia que está muy por debajo de su potencial, especialmente en Japón.

Para cada uno de estos países se han elaborado unos planes de apoyo que tienen un periodo de actuación de tres años y que empezaron en el año 2005. Para estos países se diseñaron estos planes con un presupuesto, con todo un conjunto de instrumentos de apoyo a las empresas y a la inversión que aquí no voy a detallar, pero para que tengan ustedes una idea, en estos nueve mercados, en el año 2005 realizamos 2.700 acciones de promoción. Un ejemplo muy gráfico es que en el año 2006 en, por ejemplo, en China, organizamos la agrupación de empresas españolas en un total de 41 ferias.

La idea que hay detrás de la elaboración de estos planes es, precisamente, aportar más recursos al apoyo de las empresas, priorizar estos mercados sin dejar otros mercados. Asimismo se estableció un mecanismo de evaluación de estos planes. En la transparencia que he pasado hay unos resultados muy positivos de cuánto han crecido las exportaciones en este periodo, pero en realidad esto no es significativo porque estos son planes a largo y medio plazo y hay que mirarlo con mayor perspectiva.

También me gustaría resaltar que las actividades que desarrollamos a nivel internacional lo hacemos contando con el apoyo de una red de 95 Oficinas Económicas y Comerciales.

A continuación señalaré, de forma muy rápida, qué tipo de actividades destacaríamos por su innovación, qué novedades hemos desarrollado en el año 2006. Querría, en primer lugar, comentarles, como ven en esta transparencia, que hemos lanzado un plan de apoyo a la internacionalización de la gastronomía española. Creo que vivimos un momento dulce, probablemente difícil de haber previsto hace unos años, ligado a la promoción de esta gastronomía española en el exterior. Ahí ven ustedes que realiza-

mos, hace tres semanas, en Nueva York, un evento con los diez chefs más importantes españoles en la inauguración o, mejor dicho, en la reinauguración de una escuela de cocina en Manhattan que antes se llamaba The French Culinary Institute (el Instituto Culinario Francés), y que precisamente le han cambiado el nombre para denominarlo The International Culinary Center, y se inauguraba, además, con este evento de los diez chefs españoles, "Spain´s Ten". Esta promoción, lo que también lleva detrás, es un apoyo a todo lo que es la internacionalización de otros sectores como, por ejemplo, del aceite de oliva, que en Estados Unidos está viviendo un momento muy positivo.

Otro ejemplo del tipo de actividades nuevas que hemos realizado, ligadas a estos planes, es ésta que ven ustedes aquí. En Japón, en Tokyo, a primeros de noviembre, coincidiendo con la semana del diseño en Tokyo, inauguramos esta exposición que se llama "Los Zapatos de Carmen". Le pedimos a diseñadores españoles que diseñaran, conjuntamente con 33 empresas del calzado español, el calzado que en su opinión llevaría Carmen de Bizet hoy en el mundo. Diseñaron esta exposición, que como todas nuestras actividades están cofinanciadas con el sector privado. Lo digo aquí para poner un ejemplo de cómo en sectores que están muy afectados por la globalización, como puede ser el sector del calzado, hay segmentos que son tremendamente competitivos, como hay dentro del sector textil y del sector de la confección, empresas españolas que son muy competitivas.

De alguna manera, no se trata tanto de hablar de sectores en crisis, sino de lo que hay que hablar es de empresas en sectores que pueden encontrar su nicho (en el del calzado, esta exposición es un ejemplo, pero hay otros muchos ejemplos que les podría dar).

La siguiente actividad, dirigida al mercado chino, me da pie para hacer otra reflexión: en España tenemos empresas en sectores que incorporan tecnología media-alta que tienen un enorme potencial de crecimiento. Están instaladas globalmente. Desde el ICEX lanzamos el año pasado un plan específico de apoyo a la internacionalización de empresas de tecnología media y alta, y esto que ven ustedes aquí es, simplemente, uno de los eventos que hemos hecho, una de las actividades. Tenemos un acuerdo con la MIT Review por el cual publican, se han publicado, y van a publi-

car ocho separatas dedicadas a aspectos de la tecnología española; se han publicado ya tres. La primera fue, precisamente, dedicada a uno de los sectores donde España, tecnológicamente, es un país avanzado, como es la energía eólica; como podría ser algo que probablemente muchos incluso en España no conocen, y es que de cada tres aviones que circulan, dos llevan un sistema de control de tráfico aéreo hecho por una empresa española.

Dentro del conjunto de actividades para abrir nuevos mercados, que es donde creo que hay que hacer más esfuerzo, y en un foro como éste, me parece importante resaltar la formación como elemento esencial para enfrentarnos a la globalización económica y, en este caso, la formación para que las empresas tengan esa visión global. La formación es, sin lugar a dudas, el recurso más escaso para la internacionalización. Desde una institución como la nuestra, una institución pequeña, desarrollamos actividades que les comentaré muy brevemente:

Esta foto que ven ustedes se tomó la semana pasada en las instalaciones del ICEX. Es el convenio que hemos firmado con la Escuela de Cuadros de la Administración china, que como todo en China tiene una dimensión de bastantes ceros. Viene a ser, en la dimensión europea, "como la ENAR francesa más un poco de ESADE", porque también forma personal allí. Hemos firmado un convenio por el cual intentamos hacer una cosa que es necesaria y es que, en China, como nos ocurre en India, como nos ocurre en Corea y otros países, no hay redes de experiencias españolas o puntos de referencia; en China hay ahora 350 empresas instaladas pero somos muy desconocidos. Hemos firmado este acuerdo con la Escuela Central de la Administración china, y una de las actividades desarrolladas dentro de este acuerdo, como les decía, tuvo lugar la semana pasada: cincuenta profesores de esta escuela terminaban un programa de formación para que conozcan qué es España, qué hacemos nosotros, cuál es nuestra realidad económica… Sobre todo, hay un enorme interés sobre la evolución institucional de España. El lunes próximo estaremos precisamente en esta escuela en Pekín, en un seminario que inauguramos, referido a las repercusiones institucionales que ha tenido la evolución del sistema financiero español. Se trata de un seminario enfocado a explicar cómo, desde un sistema financiero muy intervenido, con un enorme protagonismo de la banca pública, las instalaciones

financieras españolas se han adoptado a un sistema muy eficiente y competitivo.

También quiero comentar aquí, otra de las actividades de formación que hemos lanzado en colaboración con varias escuelas de dirección de empresas para hacer un centro virtual de casos, en el que empresas españolas que han tenido una experiencia exitosa a nivel internacional, expongan su trayectoria en otros mercados.

Para terminar, quiero decirles, simplemente, que creo que uno de los aspectos en los cuales España necesita mejorar y necesita apoyarse cada vez más es en la formación y, en concreto, en una formación especializada para la internacionalización.

D. Julio Linares
Director general de Coordinación, Desarrollo del Negocio y Sinergía de Telefónica

Muchas gracias a los organizadores por darme la oportunidad de compartir, brevemente, la experiencia del cambio que durante los últimos años se ha producido en mi compañía, en Telefónica.

Personalmente, he admirado siempre a las empresas que cambian sin tener la urgencia de hacerlo; a aquellas, en definitiva, que evolucionan sin tener necesariamente que pasar por una crisis. Telefónica, en 1990, tenía una razón profunda para llevar a cabo un cambio fundamental: estaba en un mercado en monopolio, y se sabía, en ese momento, que el monopolio iba a desaparecer. Por lo tanto, debía transformarse, no le quedaba más remedio. Además, si observábamos la foto de las diez primeras compañías en el mundo en ese momento, Telefónica no aparecía.

En consecuencia, necesitaba cambiar. Y si no lo hubiese hecho, no sólo no habría llegado nunca a estar entre esas diez primeras, sino que habría desaparecido; y no es una exageración. De hecho, en esta lista ya no están muchas de las compañías que entonces figuraban. Son empresas que ya no existen, que en poco más de 15 años, simplemente han desaparecido. Sin embargo, en esa relación han entrado compañías que en aquel momento ni tan siquiera las identificábamos –Google– u otras que incluso estaban iniciando su actividad –Vodafone–. Telefónica, gracias a su enorme esfuerzo de cambio durante estos años, se ha colocado en el tercer lugar del "ranking" mundial de ese amplio sector de operadoras y de compañías de primera línea en el mundo de Internet.

Para conseguirlo, hemos tenido que cambiar muchísimo, en tres frentes fundamentales. Quizá el más significativo, en el de los costes. Pero cuando una compañía está en monopolio y va a entrar en competencia sabe que tiene que recortar drásticamente sus costes. Eso nos obligó a reducir en este periodo de tiempo nuestra plantilla a menos de la mitad en España: pasar de 70.000 empleados a menos de 35.000.

El segundo empeño era conseguir ser una compañía mucho más comercial. Resultaba imposible competir en el nuevo entorno sin ser más comerciales, y es ese un objetivo en el que nunca se alcanza la meta, pues nunca una compañía es lo suficientemente comercial y sólida en cercanía al cliente. En eso seguimos progresando.

El tercer reto fue el de nuestra internacionalización: debíamos ineludiblemente compensar nuestra caída de negocio doméstico con la presencia en nuevos mercados internacionales, y eso es lo que ha llevado fundamentalmente a nuestra compañía a ocupar este lugar privilegiado que ahora tenemos.

Empezamos, en 1990, un esfuerzo de internacionalización, en países como Chile, Perú, Argentina... que duró siete años. Y fuimos adquiriendo una determinada experiencia. Luego, en el año 1998 hubo un cambio sustancial desde el punto de vista cuantitativo debido a nuestra entrada en Brasil, en una compañía de una dimensión enorme respecto a las que habíamos gestionado hasta entonces. Más recientemente, se ha producido una novedad igualmente profunda en este proceso de internacionalización, que ha sido nuestra entrada, en 2005, en compañías europeas. Aquí, el

cambio es básicamente cualitativo, y queda reflejado en algo que puede parecer accesorio, pero que resulta trascendental, y es el tener que pasar a gestionar utilizando el idioma inglés. Todo nuestro éxito hasta entonces había estado en la gestión en el modelo latinoamericano, compartiendo una cultura y un lenguaje. Por eso este último cambio ha sido enorme. Las culturas y el idioma son diferentes y eso se nota en la gestión diaria, en nuestro diálogo, y en nuestros debates, aparejando un esfuerzo adicional en todo el proceso. En estos dos últimos años el cambio ha sido tan brutal que, prácticamente, y aunque parezca mentira, hemos duplicado la compañía, en términos de accesos, de ingresos y de complejidad.

Fruto de este trabajo ha sido la consecución de algo que buscábamos, y es no depender tanto de nuestro mercado doméstico. Y hasta tal punto lo hemos logrado que, en este momento, nuestra dependencia local ya es inferior a un 40%. Adicionalmente, buscábamos más diversidad geográfica y más diversidad de negocios, y en la actualidad, especialmente con las comunicaciones móviles, ya hemos igualado prácticamente la parte de nuestro negocio que viene de las comunicaciones fijas con la procedente de las móviles. Deseábamos escala. No es posible competir globalmente si no se tiene economía de escala, y era muy importante para nosotros adquirirla. Pues bien, ahora nos hemos situado como la tercera compañía en términos de accesos en el mundo, sólo por detrás de dos operadoras chinas, lo que es más meritorio teniendo en cuenta las magnitudes de China.

Además, también hemos procurado gestionar de forma muy local, primando al país dentro de nuestra organización, y poniendo mucho foco en lo doméstico. ¿Por qué? Porque nuestro negocio necesita cercanía con el cliente, foco en lo local. Ésa es la parte fundamental de nuestra organización, lo que, a veces, requiere de un esfuerzo adicional para asegurar las ventajas de la escala y de la diversidad. Por eso tenemos que completar la organización con un enfoque horizontal para captar esas ventajas que finalmente se traducen en sinergias. Ese equilibrio es uno de los trabajos que nos toca hacer, y en los que yo personalmente pongo más dedicación en la actualidad.

Muy importante: de los errores se aprende más que de los aciertos. Son fundamentales. Es imposible no cometer errores, y mucho más no hacerlo en un proceso con esta ambición. Los

errores son decisivos y hay que estar continuamente viéndolos, analizándolos y aprendiendo de ellos. Nosotros, posiblemente, hemos cometido muchos en este esfuerzo, y nos hemos dado cuenta de muchas cosas, muy obvias por otra parte: que desarrollamos mejor aquellos proyectos internacionales cuanto más próximos estén a nuestro núcleo de negocio. También, que llevamos mejor a cabo la entrada en nuevos países cuanto más cercanos sean a nuestra forma de hacer los negocios, es decir, a comportarse como operador consolidado, que es lo que somos aquí, en España. Y nos va peor cuando intentamos comportarnos como operador entrante. Hemos llegado a la conclusión de la necesidad de tener confianza y contar con los mejores equipos locales. Y hemos aprendido que tenemos que ser generosos con las nuevas compañías, crearles el espacio y respetarlas para que se puedan desarrollar junto con nosotros. Todo esto, afortunadamente, nos ha llevado a lo que buscábamos: crecer. Y en esa línea, no puede venir mejor el título de este congreso "Cambiar para crecer"; que es lo que hemos intentado hacer. Afortunadamente lo hemos conseguido, con mucho esfuerzo, con mucha perseverancia y corrigiendo nuestros errores, y hoy podemos decir que somos el operador con mejores resultados.

En definitiva, creo que con este proceso de cambio –que necesitábamos hacer–, y sobre el que aceptamos el reto de impulsarlo, hemos conseguido beneficiarnos para ser hoy una compañía muy diferente a la que éramos hace 16 años.

Muchísimas gracias.

Sesiones temáticas paralelas

1. ¿Hacia dónde va la economía mundial?

D. Carlos Egea
Director general de Caja Murcia

Ilmo. Sr. D. Ángel Torres
Secretario general de Política Económica y Competencia del Ministerio de Economía y Hacienda

D. José Luis Feito
Presidente de Aseta

D. Carlos González
Presidente de Deloitte

D. Carlos Egea
Director General de Caja Murcia

Quisiera que estas palabras introductorias fueran de agradecimiento a los organizadores por invitarme a participar en esta mesa y también de felicitación por la celebración de estas jornadas: en primer lugar a Isidro Fainé, presidente de esta Confederación de Empresarios y Directivos (CEDE), a Mario Armero, como presidente del Comité Organizador y a las personas de Murcia de CEDE, Teodoro Cano y Miguel López Bachero, que han estado colaborando en la organización de este congreso.

Quiero también, en nombre de la organización, dar la bienvenida y el agradecimiento por su participación a los ponentes de la mesa de esta tarde que tiene un tema tan sugerente como "¿Hacia dónde va la economía mundial?".

En primer lugar intervendrá Ángel Torres, al que paso a presentar a continuación.

Es secretario general de Política Económica y Defensa de la Competencia del Ministerio de Economía y Hacienda, estudió en la Universidad de Barcelona y es técnico comercial y economista del Estado. Ha desempeñado diversas responsabilidades en el Ministerio de Economía, en el Ministerio de Hacienda y en el Ministerio de Economía y Hacienda; y, además, ha sido director ejecutivo del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional y consejero ante la OCDE. Actualmente es Secretario General de Política Económica y Defensa de la Competencia y cuenta, aparte de su experiencia profesional, con una gran formación teórica, pues no en vano ha publicado distintos libros y artículos sobre economía española e internacional.

José Luis Feito es también economista, por la Universidad Complutense de Madrid, técnico comercial y economista del Estado. Además de haber trabajado en el Ministerio de Economía y Hacienda y en el Banco de España, ha sido director ejecutivo en el Banco Mundial. Fue socio fundador de Asesores Bursátiles, hoy Morgan Stanley, y embajador de España ante la OCDE durante cuatro años. José Luis Feito actualmente es el presidente de la ASETA, Asociación de Sociedades Españolas Concesionarias de Autopistas, Túneles, Puentes y Vías de Peaje.

En tercer lugar, intervendrá Carlos González, natural de Bilbao –con lo cual vamos cubriendo distintas regiones de España– economista y presidente de Deloitte. Empresa que agrupa a 3.300 profesionales en España, líder mundial en el campo de la auditoría, pero que también presta una serie de servicios multidisciplinares en el ámbito de la asesoría laboral, legal y financiera y en el campo de las fusiones y adquisiciones. Carlos, además de ser el presidente de la firma en España, es, desde hace varios años, vocal de su consejo a escala mundial y asume la representación en una serie de organizaciones y asociaciones de tipo empresarial, que voy a omitir por razones de tiempo.

En cualquier caso, tres personas que reúnen todas las condiciones para hablar del tema que hoy nos convoca "¿Hacia donde va la economía mundial?". Son profesionales con formación, una dilatada experiencia y una visión global por lo que su opinión será muy interesante.

Yo quisiera, además de haber presentado a los tres ponentes, hacer un breve comentario sobre el tema para, utilizando el len-

guaje taurino, poner el toro en suertes y que ellos, con su exposición, hagan posteriormente la faena.

En este sentido, quisiera señalar que 2006, como todos ustedes saben, supone un año más en ese período de intenso crecimiento mundial que se viene produciendo desde 1992. Haciendo un poco de prospectiva y añadiendo 2007 –para el que los organismos económicos internacionales estiman un crecimiento próximo al 5 por 100–, nos encontramos con un período de casi quince años de intenso dinamismo. Probablemente, uno de los ciclos expansivos más amplios en la historia moderna; de tal forma que personas autorizadas del campo económico han llegado, incluso, a debatir sobre la posibilidad de que nos encontremos ante un nuevo modelo de ciclo económico menos sometido a recesiones o desaceleraciones desde el punto de vista del crecimiento.

En cualquier caso, este período de quince años no ha sido fácil. Han ocurrido una serie de circunstancias adversas, como por ejemplo en los años 2001 y 2002 en los que, a modo de resumen, tuvieron lugar el atentado a las Torres Gemelas, la espectacular caída de las bolsas como consecuencia de la caída en la cotización de las empresas tecnológicas, la crisis de Argentina y Brasil o la de Oriente Medio (ya convertida en un problema crónico). Y, a pesar de ello, en 2001 y 2002, la economía mundial creció un 2,6 por 100 y un 3,1 por 100, respectivamente; un avance importante, aunque no tan vigoroso como en los últimos años.

Pero es que incluso en 2005 y 2006 se ha presentado otro factor condicionante, como el incremento en el precio del barril de petróleo –que prácticamente ha doblado su coste–, y la economía ha avanzado desde 2004, a tasas en torno al 5 por 100, compatibilizando la tendencia alcista del precio del petróleo con un crecimiento económico significativo. Varias circunstancias han favorecido esta evolución, aunque si tuviéramos que señalar sólo a la más destacada haríamos referencia a la gran competencia mundial entre los países emergentes –cada vez con más peso en el contexto internacional– y los países industriales desarrollados, que ha contribuido a difuminar el incremento de los precios.

Si ese ha sido el crecimiento de estos quince años, la mesa redonda de hoy gira en torno a lo que puede ocurrir en 2007 y años sucesivos. En principio, y aunque los organismos económicos internacionales prevén un crecimiento cercano al 5 por 100 para

el próximo ejercicio, ya empiezan a aparecer opiniones y comentarios que ponen en duda la continuidad del dinamismo en los trimestres posteriores, como consecuencia de una serie de circunstancias que podrían moderar la favorable evolución de los últimos años. Voy a poner tres o cuatro sobre la mesa, para invitar a los ponentes a que abunden sobre ellas, bien en su exposición o en las preguntas del coloquio que abriremos posteriormente.

En primer lugar, ¿podremos absorber en 2007 y los años siguientes, al igual que hemos hecho en 2005 y 2006, un crecimiento tan intenso en el precio del petróleo, derivado del incremento de la demanda, de alguna crisis en algún país concreto o de algún foco de inestabilidad en cualquier parte del mundo?

En segundo lugar, ¿son financiables por mucho tiempo déficits tan importantes en el sector exterior de ciertos países, como España o, sobre todo, Estados Unidos que en cifras absolutas alcanza los 850.000 millones de dólares (casi el 7 por 100 de su PIB)?

Y, en tercer y cuarto lugar, ya que van unidos, ¿cómo afectará a la economía internacional la desaceleración que se está produciendo en el mercado inmobiliario americano que, sin duda alguna, va a significar a una contracción en el efecto riqueza y que conllevará, según los escenarios que marcan el Fondo Monetario y otros organismos internacionales, un crecimiento entre el 2,5 y el 3 por 100 de la economía americana?

Pero además de estos interrogantes me gustaría introducir, al mismo tiempo, una serie de factores que pueden afectar positivamente al devenir económico futuro. Ya que está mesa redonda se celebra en un congreso cuyo lema es el cambio para crecer, tenemos que reconocer que se están produciendo cambios muy importantes en el conjunto de la economía mundial que favorecen ese dinamismo. Y yo señalaría fundamentalmente el desarrollo de las nuevas tecnologías y el efecto de la globalización que lleva a una interdependencia económica y financiera entre los distintos países como nunca se había visto.

Creo que una primera derivada de este efecto de la globalización y del desarrollo de las nuevas tecnologías es la redefinición de la importancia de los distintos bloques económicos en los últimos 25 años. Si comparamos el año 1980 con 2006, Estados Unidos (la locomotora del crecimiento económico mundial) apor-

taba el 21 por 100 del conjunto de la actividad económica y hoy supone el 20 por 100. Europa, en el año 1980 contribuía con el 20 por 100 y hoy aporta el 14 por 100, habiendo perdido 6 puntos. Japón ha pasado del 8 al 6 por 100, mientras que China, que suponía el 3,5 por 100 en el año 1980, hoy significa el 16 por 100, y el resto de los países del sudeste asiático, que contribuían aproximadamente con el 8 por 100, hoy lo hacen con el 14 por 100.

Es decir, como consecuencia de la globalización se está produciendo un cambio muy significativo en el tablero económico internacional. Globalización que conlleva también una liberalización de los capitales que, entre otros factores, permite financiar elevados déficits por cuenta corriente; genera una creciente deslocalización de empresas –que sin ser novedosa, se ha acentuado en los últimos años– que también está favoreciendo el mayor dinamismo a escala global; un incremento de la población en ciertos países –como China y el resto de Asia, en general–, y un fenómeno migratorio muy intenso que también está apoyando a que en algunas zonas donde no aumentaba la población puedan seguir generándose empleos y favoreciendo el desarrollo.

En definitiva, aunque no podamos afirmar que nos encontremos ante un cambio de modelo económico, sí que asistimos a una reconfiguración de la situación económica a nivel internacional. Y esto viene a colación con el tema que hoy nos convoca, "Cambiar para crecer". Creo que el mundo está creciendo porque está cambiando por el despegue de los países emergentes, la globalización, el desarrollo económico, las migraciones, etc. Crecimiento que debería ser aprovechado por los distintos bloques económicos para, con una política económica adecuada, ir reduciendo los elevados desequilibrios actuales.

Nada más, muchas gracias por su atención. Le cedo la palabra a Don Ángel Torres.

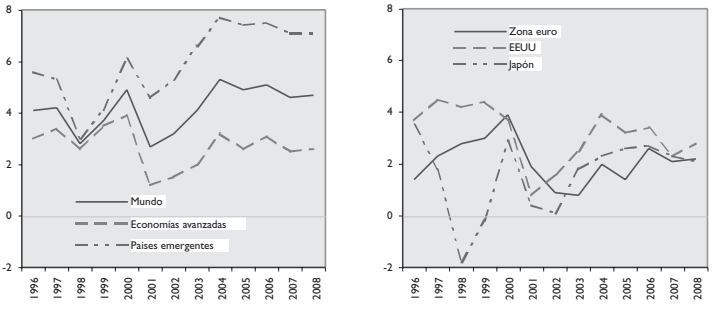
Ilmo. Sr. D. Ángel Torres
Secretario general de Política Económica y Competencia del Ministerio de Economía y Hacienda

Principales puntos de la intervención

La expansión de la economía mundial continúa a buen ritmo

CRECIMIENTO DEL PIB

% variación interanual



Fuente: Comisión Europea.

Economía mundial

La expansión económica ha continuado con fuerza durante la primera mitad de 2006 alcanzando e incluso superando las expectativas en la mayoría de las regiones.

Dado que las condiciones para la expansión de la economía mundial continúan siendo favorables, el FMI ha revisado al alza sus previsiones de crecimiento respecto de las que anunció en el World Economic Outlook de abril 2006: 5,1% en 2006 y 4,9% en 2007 (0,2% más cada año que en el informe de abril).

Reequilibrio en el crecimiento mundial: El crecimiento sigue impulsado en gran medida por la fortaleza de los países de economía emergente, mientras que el crecimiento en EEUU, que ha jugado un papel esencial en los últimos años como impulsor, ha perdido algo de vigor debido principalmente al menor dinamismo del mercado inmobiliario y sus efectos sobre el consumo privado.

A pesar de lo anterior, la actividad mundial continúa dependiendo en buena medida de EEUU y China. El peso de ambos en el PIB mundial es de 35,5%.[1]

1. Fuente: World Economic Outlook septiembre 2006. Peso de PIB de EEUU y China en PIB mundial: 20,1% y 15,4% respectivamente en 2005. El peso del total de países industrializados es 52,3%, zona euro: 14,8%, Japón: 6,4%el de Asia emergente 27,1%

Las noticias que está generando la UE, y en particular la zona euro, son cada vez más positivas. En la revisión interina de las previsiones de crecimiento para la UE-25 y la zona euro, la Comisión ha revisado al alza las previsiones de crecimiento de la eurozona en 4 décimas hasta situarlas en 2,5% para 2006; 2,1 % para 2007 y 2,2 para 2008. (UE 25: 2,8%, 2,4% y 2,4%)

La recuperación en Japón está cada vez más consolidada.

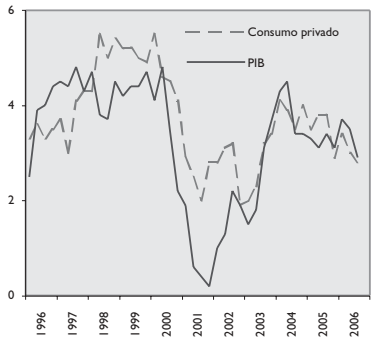
Fruto de lo anterior, las tasas de crecimiento en las distintas regiones de la OCDE se han acercado. Disminución de los diferenciales de crecimiento en OCDE.

La ralentización de la economía estadounidense se concentra en la construcción de viviendas y su equipamiento

ESTADOS UNIDOS

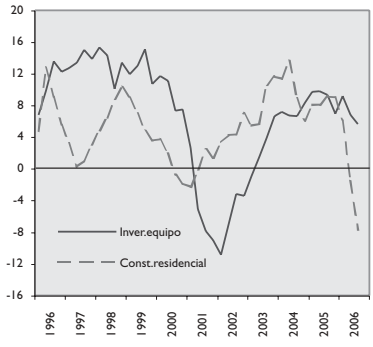
% variación interanual

CONSUMO PRIVADO



Fuente: Bureau of Economic Analysis.

FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL



Fuente: U.S. Department of Commerce.

Estados Unidos

Tras un comienzo de año muy dinámico, el crecimiento de la economía de EEUU se ha desacelerado en respuesta al endurecimiento de la política monetaria, al cambio de ciclo de la construcción de viviendas y a los efectos retardados de la pasada subida de los precios de la energía.

Desde el segundo trimestre 2006, la inversión en construcción residencial se ha contraído. El consumo privado está crecien-

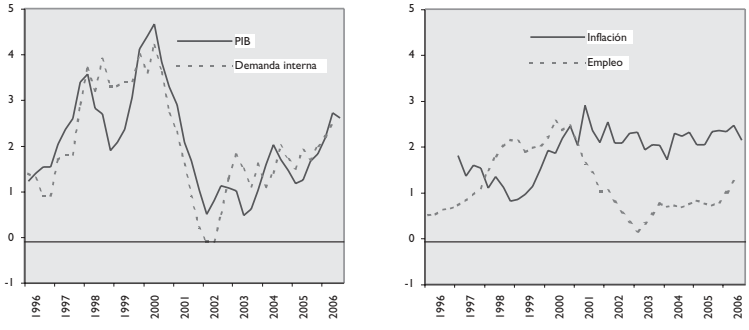
do a una tasa inferior a la del año pasado cuando venía impulsado por los incrementos en el precio de la vivienda. En paralelo, el buen comportamiento de los márgenes empresariales ha permitido mantener un crecimiento elevado de la inversión en equipo.

La ralentización de la producción general todavía no se ha reflejado en la tasa de paro que acaba de registrar en octubre un mínimo cíclico del 4,4%.

En el primer semestre de 2006, el crecimiento de la zona del euro superó las previsiones, alcanzando el mayor ritmo de los últimos seis años

ZONA EURO

% variación interanual



Fuente: Eurostat.

Zona euro

Tras un período de lenta recuperación entre mediados de 2003 y finales de 2005, con un crecimiento anual medio de 1,3% en la zona euro (y 1,75 en UE), el crecimiento en el primer semestre de 2006 ha superado al potencial propiciando tasas de crecimiento que no se veían desde el año 2000. La estimación para 2006 es de 2,5% para la zona euro.

Las previsiones para 2007 (2,1%) y 2008 (2,2%) apuntan a una continuidad en el crecimiento aunque se adelanta un peor comportamiento en 2007 como consecuencia de la desaceleración de la economía mundial y de la alemana por la subida del IVA.

Estos buenos datos de crecimiento vienen acompañados por el descenso de la tasa de desempleo por debajo del 8% y de una tasa de inflación del 1,7%.

El notable crecimiento económico del primer semestre del año se basa en primer lugar en el buen comportamiento de las exportaciones, especialmente dirigidas a Asia y los nuevos miembros de la UE, pero también está siendo esencial el fuerte aumento de la inversión, previsto para 2006 en un 4,5% (3,7% residencial y 5,3% la no residencial). El consumo privado también aumenta, aunque más modestamente.

La recuperación económica actual se consolida y es ya la más larga del período de posguerra aunque la salida de la deflación es lenta

JAPÓN

% variación interanual

Fuentes: Economic and Social Research Institute y Ministry of Public Management.

Japón

La recuperación económica actual, la más larga del período de posguerra, ha alcanzado un carácter autosostenido bajo el impulso de la demanda interna privada.

Aunque el crecimiento de la producción se desaceleró en el segundo y tercer trimestres de 2006, la tendencia de fondo de la actividad económica se mantiene fuerte apoyada en los beneficios y en la recuperación del crédito como refleja la pujante inversión empresarial y los avances regulares del consumo privado, aunque

sorprendentemente éstos se quiebran en el tercer trimestre en el que el consumo privado cae un 0,7% trimestral.

Globalmente, el crecimiento observado de la demanda interna mantiene un ritmo de expansión por encima del potencial de crecimiento frente a recortes profundos de la inversión pública que ha disminuido 4 puntos porcentuales de PIB durante la pasada década.

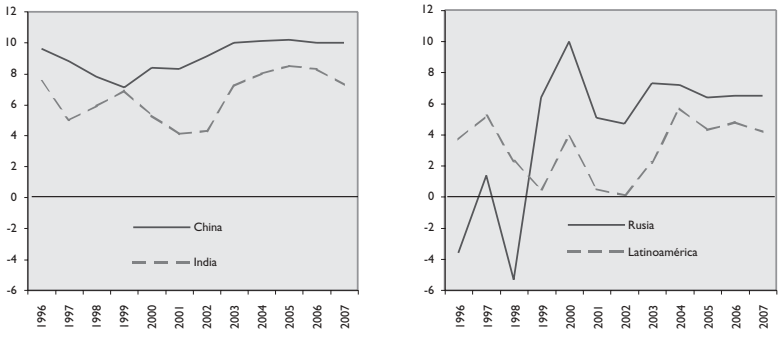
Ahora bien, alcanzar una superación clara de la deflación está resultando más largo de lo esperado y, a pesar del crecimiento económico sostenido, los precios siguen cayendo según ciertos indicadores.

En cualquier caso, las previsiones del FMI y OCDE apuntan a un crecimiento en 2006 de 2,7% gracias a la solidez de la demanda interna y a una cierta desaceleración del crecimiento en 2008 hasta el 2,1%.

El ritmo de la actividad de las economías emergentes va a continuar elevado, compensando en gran parte la ralentización estadounidense

CRECIMIENTO ECONOMÍAS EMERGENTES

% variación interanual de PIB



Fuente: FMI.

Economías emergentes

Las economías emergentes han seguido mostrando un gran dinamismo. El FMI espera un crecimiento en los mercados emergentes y los países en desarrollo del orden del 7,3% en 2006 y 7,2% en 2007.

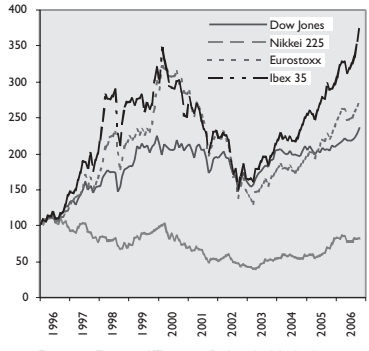
El impacto de China sobre la economía global sigue creciendo. Este año, el PIB de China representará aproximadamente un 16% del PIB mundial. Se espera que el crecimiento de China siga rondando el 10% en 2006 y 2007 gracias a la inversión, las exportaciones y la industria. La expansión de China impulsa el crecimiento de la región asiática por encima del 8%. La India sigue mostrando importante dinamismo aunque no alcanza los niveles de China. Ha venido creciendo por encima del 8% y su PIB representa ya el 6% del PIB mundial.

Rusia. Los sustanciales beneficios derivados del pronunciado aumento de los ingresos de exportación impulsaron el gasto público y privado y dieron lugar a un aumento del PIB para la CEI del 6,6% en 2005, el doble del promedio mundial. Desde la crisis financiera de 1998, el crecimiento económico de la región fue superior al de la economía mundial y alcanzó un promedio de casi el 7%. La importante expansión de la producción del sector energético de la región ha contribuido notablemente a este resultado.

En América latina, la expansión económica pareció confirmarse en la primera mitad del año con cifras del 4,5% y una inflación contenida gracias a las medidas de política monetaria. Todo ello apoyado en una demanda interna fuerte, en los altos precios de sus materias primas de exportación e incluso en la recuperación de la inversión privada.

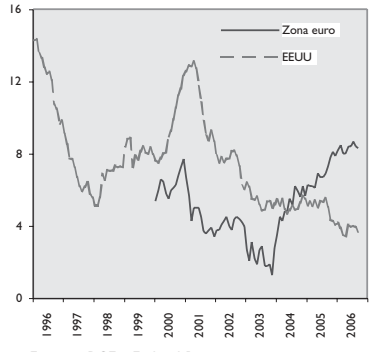
Euforia en los mercados bursátiles por el buen momento económico, la abundancia de liquidez y el descenso de los precios del petróleo

MERCADOS BURSÁTILES
Diciembre 1996=100



Fuentes: Financial Times y Bolsa de Madrid.

CRÉDITO CONSUMO
% variación interanual



Fuentes: BCE y Federal Reserve.

Factores que seguirían impulsando la expansión: condiciones financieras

Las elevadas tasas de crecimiento han absorbido capacidad excedentaria y en algunos países se vislumbran presiones inflacionarias. Los principales bancos centrales han reaccionado aplicando una política monetaria más estricta. La Reserva Federal subió el tipo de interés en sucesivas ocasiones desde mediados de 2004 y éste ha permanecido en 5,25% desde finales de junio de 2006. En la zona euro, el tipo ha aumentado, tras 5 subidas de un cuarto desde finales de 2005, a 3,25%. El Banco de Japón ha puesto fin a la política de tasas cero en julio 2006 e incrementó el tipo hasta 0,25%.

Ahora bien, a pesar de lo anterior, las condiciones de los mercados financieros continúan apoyando el crecimiento. Destaca la expansión de las bolsas.

Las principales bolsas europeas han registrado en lo que va de año unas ganancias entre el 10% y el 17%. El Nasdaq presenta una menor subida acumulada en el año, del 7,74%, mientras que el Nikkei apenas gana, tan sólo un 0,01%, consecuencia de las pérdidas del último mes.

Por su parte, el Dow Jones ha registrado recientemente sucesivos máximos históricos consecutivos, superando los 12.160 puntos y acumulando una ganancia de 12% en lo que va de año.

El IBEX-35 continúa acumulando máximos históricos ya que ha superado, por primera vez en su historia, la barrera de los 14.000 puntos. El fuerte avance viene apoyado en los movimientos corporativos, los positivos resultados empresariales y el bajo precio del petróleo. De esta forma el IBEX-35 acumula en lo que va de año una ganancia del 31,47%, la mayor revalorización de todas las bolsas europeas.

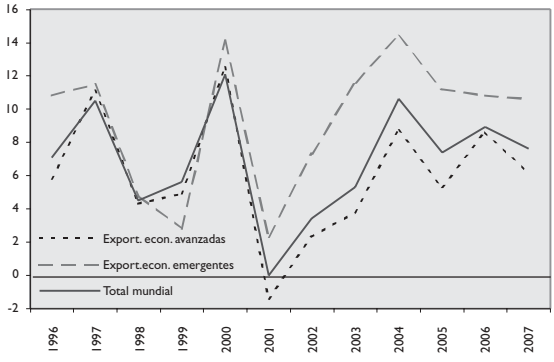
En los últimos años, los altos precios de los activos han estado ligados a bajos tipos de interés y una liquidez global abundante asociada con un aumento de las reservas de dólares en manos de distintos países. Aunque es difícil realizar juicios en este senti-

do, los indicadores parecen indicar que la liquidez global no ha empezado a desacelerarse y continúa por encima de los niveles históricos.[2]

El avance de las economías emergentes seguirá impulsando la actividad mundial y los intercambios comerciales

COMERCIO MUNDIAL DE BIENES

% variación interanual



Fuente: FMI.

2. Esta situación también entraña riesgos en la medida en que puede incentivar a los inversotes a adoptar decisiones más arriesgadas. De hecho, la reducción de los diferenciales de bonos en los mercados emergentes desde 400 puntos básicos hasta 200 puede ser un ejemplo de lo anterior. Si las condiciones monetarias se vuelven más restrictivas y la liquidez se contrae, las primas de riesgo podrían incrementarse de manera abrupta. En todo caso, no parece que estos temores tengan sustento hasta el momento.

Factores que seguirían impulsado la expansión: avence economías emergentes

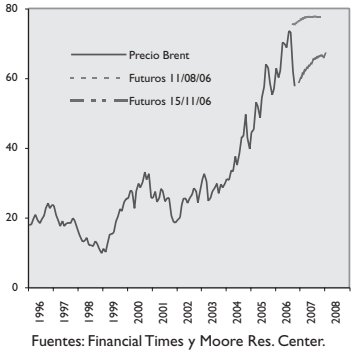
Además de la situación de los mercados financieros, hay otros factores que podrían llegar a acelerar el crecimiento y que se encuentran concentrados en los mercados emergentes, cuyo crecimiento ha superado las previsiones del FMI en estos últimos años. En China especialmente, la inversión podría ser aún más intensa que lo proyectado, gracias en parte a la abundante liquidez del sistema bancario.

En los últimos años no ha dejado de aumentar el peso de las economías emergentes en la economía mundial. Si en 1999, el PIB de los países en desarrollo representaba el 36,8% del mundial, en 2005 ha pasado a ser 47,7%. Su peso en las exportaciones de bienes y servicios ha pasado de 18% en 1999 a 30,8%.

Destaca la evolución de Asia: En 2005, las exportaciones e importaciones de mercancías aumentaron el 9,5% y 7,5% respectivamente. La evolución del comercio en esta región queda determinada principalmente por los resultados de China. En 2005, las exportaciones de China volvieron a aumentar el 25% en términos reales, dos veces más que las exportaciones totales de Asia y que sus propias importaciones.

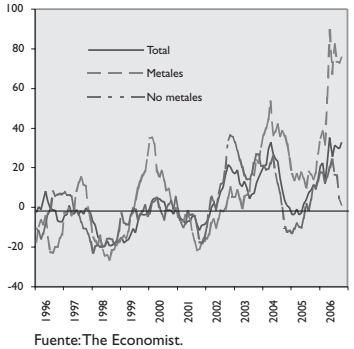
Los precios del petróleo se han orientado a la baja desde comienzos de agosto, debido a las menores tensiones geopolíticas, la desaceleración de la demanda y el alto nivel de reservas de los países industriles

PRECIO PETRÓLEO BRENT
Dólares/barril



Fuentes: Financial Times y Moore Res. Center.

PRECIOS MATERIAS PRIMAS
Indice 2000=100



Fuente: The Economist.

Factores de riesgo: precios del petróleo y de materias primas

Tras alcanzar altos niveles históricos durante el verano, los precios del petróleo se han corregido a la baja. Actualmente están fluctuando en torno a 58$ por barril, ligeramente por encima del nivel a principios de año. Se han moderado así las expectativas al alza lo que queda patente al considerar los precios de futuros

A esta moderación en el crecimiento de los precios han contribuido:

- Las tensiones geopolíticas se perciben de manera más suave (temporada de huracanes en Golfo de México más benigna y otros problemas en la oferta han sido menos severos)
- La desaceleración de la demanda en EEUU ha contribuido a una menor tensión en los precios. Asimismo, se han suavizado cuellos de botella en la capacidad de refino de EEUU
- Hay señales indicativas de efectos sustitución por parte de los consumidores

Ahora bien, no parece que, en el corto plazo, los precios vayan a bajar a los niveles registrados hace años debido a:

- Crecimiento de economías emergentes presiona demanda al alza
- Por el lado de la oferta, se estima que la capacidad no utilizada se mantiene en niveles bajos dado que las inversiones han sido limitadas

En conclusión, se espera que los precios se mantengan volátiles en función de las fluctuaciones de oferta y demanda y de las expectativas. La OPEP ha anunciado recientemente su intención de reducir las cuotas de producción si los precios siguen cayendo. Todos estos factores se recogen en la evolución de los precios de futuros que, aunque menores que los registrados antes de la bajada de precios, muestran una tendencia al alza.

Los precios de los metales han alcanzado niveles muy altos durante el pasado verano debido a la creciente demanda de las economías emergentes, en particular China. Ahora bien, a diferencia del mercado del crudo, en este caso, sí habría margen para

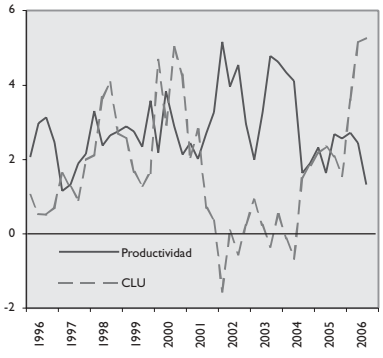
esperar reducciones significativas en los próximos años, conforme las inversiones en incrementos de capacidad vayan sintiéndose, tal y como recogen los precios de futuros.

¿Presiones inflacionarias en Estados Unidos? La reducción de la inflación subyacente puede requerir cierto tiempo

ESTADOS UNIDOS

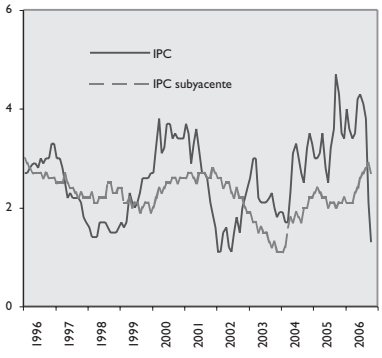
% variación interanual

PRODUCTIVIDAD Y CLU



INFLACIÓN

Indice 1982-84=100



Fuente: Bureau of Labor Statistics.

Factores de riesgo: ¿presiones inflacionarias en EEUU? Evolución tipos de interés

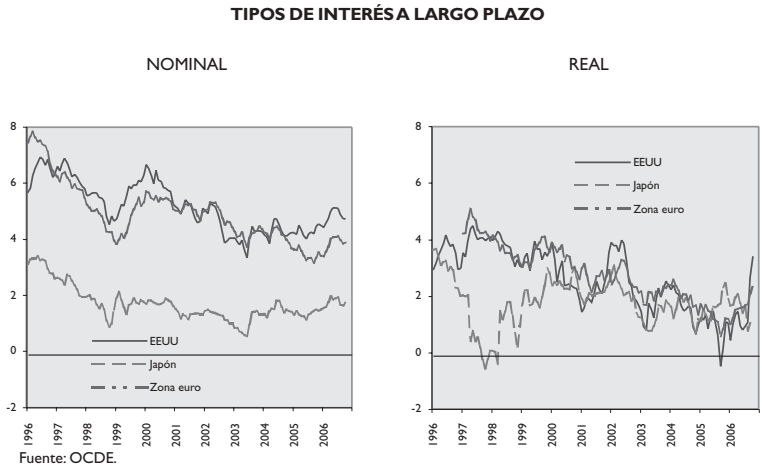
La evolución de los precios energéticos durante la primera mitad del año y la alta utilización de la capacidad productiva hicieron temer tensiones inflacionistas. La desaceleración de la actividad en el tercer trimestre, junto con la fuerte corrección a la baja que han experimentado los precios del petróleo y sus derivados y que ha permitido una reducción de la inflación general en EEUU, han debilitado dichos temores.

Sin embargo, hay que tener presente que la inflación subyacente ha subido hasta niveles altos, en torno al 2,5%. Algunas estimaciones (OCDE) apuntan que los efectos indirectos de los aumentos de precio de la energía habrían incrementado en medio punto porcentual la inflación subyacente.

Asimismo, la evolución de los costes laborales unitarios y de la productividad apuntan también a presiones inflacionarias que, a su vez, pudieran exigir una respuesta monetaria más contundente de la Reserva Federal, aunque las elevadas tasas de beneficios obtenidas en los últimos años pueden absorber los avances salariales sin generar dichas presiones, generando incluso un margen para una reducción de los tipos de interés.

En la zona euro, la recuperación se presenta bastante robusta por lo que previsiblemente se seguirá frenando el impulso monetario que el BCE viene aplicando en los últimos años.

Los tipos de interés de largo plazo nominales y reales siguen próximos a mínimos históricos



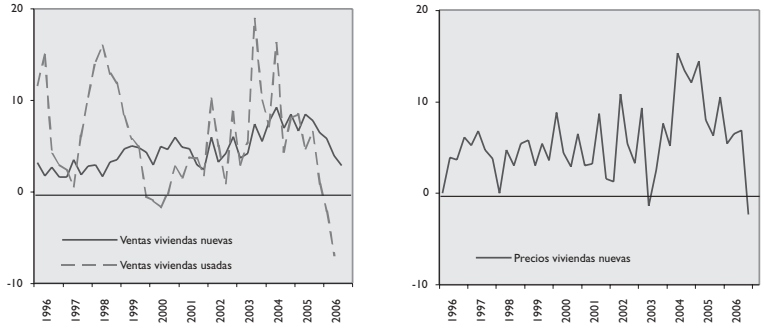
Fuente: OCDE.

En cualquier caso, y tomando una perspectiva histórica, los tipos de interés de largo plazo se sitúan en niveles muy bajos.

Incertidumbre en el sector vivienda en EEUU aunque se espera un aterrizaje suave. El aumento de los activos bursátiles puede compensar en parte el efecto riqueza negativo del retroceso de la vivienda

SECTOR VIVIENDA EE.UU.

% Variación interanual



Fuentes: U.S. Department of Commerce y National Association of Realtors.

Factores de riesgo: evolución sector vivienda en EEUU

Las preocupaciones sobre el crecimiento se siguen centrando especialmente en el sector inmobiliario, en el que las señales negativas llevan varios meses acumulándose.

Las ventas de viviendas nuevas unifamiliares aumentaron un 5,3% en septiembre respecto al mes precedente pero cayeron un 14,2% respecto de las de hace un año lo que deja un stock de viviendas nuevas disponibles para la venta de 557.000 unidades, equivalente a 6,4 meses de ventas. Este dato supone una cierta mejora respecto del stock de septiembre equivalente a 6,6 meses de ventas, el mayor nivel desde noviembre de 1995.

La media de los precios de las ventas de viviendas nuevas retrocedió un 9,3% respecto al mes anterior y un 9,7% en términos interanuales.

Las ventas de viviendas de segunda mano también retrocedieron en septiembre un 14,2% en términos interanuales, con una caída del 2,2% en el precio. Esta caída en el precio interanual da continuidad a la tendencia iniciada en agosto 2006 que supuso la primera caída de precios desde 1995.

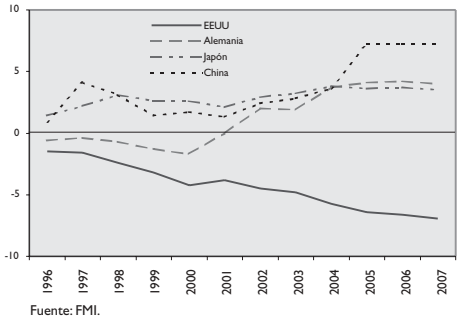
Por el lado de la construcción de nuevas viviendas, el inicio de viviendas cayó en octubre un 14,6% mensual y 27,4% interanual. También los permisos de construcción han caído en octubre un 6,3% mensual y 28% interanual, lo que supone una señal negativa para el comportamiento del sector en meses venideros.

En cualquier caso, es importante destacar que la desaceleración de la economía estadounidense está muy localizada en el sector de la vivienda, y en menor medida en el comercio exterior. Tanto el consumo privado como la inversión no residencial se han mantenido fuertes reduciendo así el riesgo de un aterrizaje de la economía estadounidense menos suave de lo deseado.

La afirmación anterior debe matizarse pues depende de la evolución del precio de los inmuebles en la medida en que un descenso brusco de éste podría influir sobre el consumidores, cuyo gasto en EEUU supera los dos tercios del PIB.

Los desequilibrios mundiales se han ampliado en los últimos años

DÉFICIT BALANZA POR CUENTA CORRIENTE
En porcentaje del PIB



Fuente: FMI.

Factores de riesgo: evolución desequilibrios

La persistencia del déficit por cuenta corriente de EEUU sin generar presiones en los tipos de interés puede explicarse por:

- La posición neta deudora de EEUU en relación con el PIB prácticamente no se ha modificado en los últimos 4 años.

• La acumulación de reservas por parte de los bancos centrales de Asia ha apoyado al dólar y a los activos denominados en dólares

En cualquier caso, parece inevitable que en algún momento se produzca una reducción del déficit C/C de EEUU que lleve consigo ajustes en el tipo de cambio del dólar, en los tipos de interés y lógicamente en los componentes de la demanda sensibles a los tipos de interés. Ahora bien las bajas primas de riesgo sobre la mayoría de activos financieros sugieren que no se anticipa un cambio brusco de tendencia, aunque en parte estas bajas primas de riesgo reflejan la abundancia de liquidez por lo que podría invertirse su evolución

El FMI aún considera (World Economic Outlook septiembre 2006) que el escenario más probable es una corrección paulatina y ordenada a lo largo de varios años.

En EEUU, el enfriamiento del mercado de la vivienda estimularía el ahorro privado conforme los precios de los activos dejen de contribuir a la acumulación de riqueza. En las economías emergentes de Asia (y sobre todo en China) se prevé que el consumo se acelere conforme el ahorro precautorio pierda su atractivo. La absorción se incrementaría en los países exportadores de petróleo, fundamentalmente en los de Oriente Medio cuyas autoridades están promoviendo ambiciosos planes de inversión.

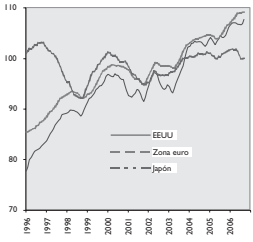
Este aumento relativo de la demanda interna, acompañado de una depreciación sostenida del dólar en términos reales y de la apreciación de los tipos de cambio reales en los países con superávit (Asia y exportadores de petróleo) contribuiría a que las cuentas corrientes de regularizaran a lo largo de los años.

De todas formas, el FMI no descarta un cierto riesgo de que se produzca una corrección desordenada con una caída más rápida del dólar, volatilidad en los mercados financieros, renovadas presiones proteccionistas y una fuerte desaceleración de la producción mundial si los inversores no siguen dispuestos a seguir acumulando activos estadounidenses en sus carteras durante muchos años.

Las perspectivas de la economía mundial a corto plazo son favorables

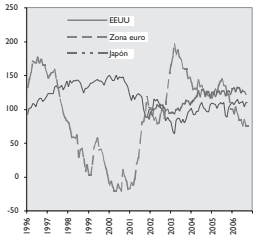
INDICADORES DE CONFIANZA

INDICADOR COMPUESTO ADELANTADO



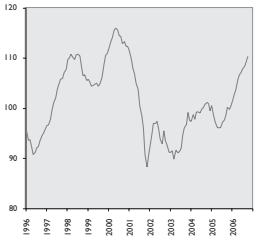
Fuente: OCDE.

INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR
2002=100



Fuentes: The Conference Board, Econ. Europeenne y Cabinet office.

CLIMA ECONÓMICO ZONA EURO
2000=100



Fuente: Econ. Europeenne.

Perspectivas economía mundial

El escenario global es esencialmente positivo.

La favorable evolución de las economías de los países industrializados, junto a la fortaleza del crecimiento en economías emergentes como China e India, o el propio Este de Europa, configura por primera vez en años, un entorno internacional en el que todas las principales regiones están creciendo a ritmos satisfactorios.

Indicadores de confianza EEUU, zona euro y Japón al alza.

D. José Luis Feito
Presidente de ASETA

Muchas gracias. Buenas tardes. Yo voy a ser muy breve porque voy a decir prácticamente lo mismo que ha dicho el anterior orador, pero de una forma un poco diferente para que no se aburran excesivamente. Lo que voy a intentar es, de forma muy apresurada (ya se lo advierto; ojalá haya tiempo para extenderse sobre estas cuestiones en el debate posterior), contestar a las tres siguientes preguntas.

La economía norteamericana, y más concretamente el consumidor norteamericano, ha sido el motor de la economía mundial; ha sido el motor del crecimiento en Asia y en Europa, y todo indica que la economía norteamericana está sufriendo una pronunciada desaceleración. Esto suscita varias preguntas: en primer lugar, ¿cuánto se va a desacelerar la economía norteamericana? En segundo lugar, si la caída del crecimiento en Estados Unidos es

intensa, ¿qué va a ocurrir en Asia y Latinoamérica? En tercer lugar, si la caída del crecimiento en los Estados Unidos es intensa, ¿qué va a ocurrir en Europa?

En cuanto a la primera cuestión, como nos ha dicho el secretario general, se está produciendo una desaceleración significativa del crecimiento norteamericano teniendo en cuenta, sobre todo, de dónde veníamos en los últimos años. No hay que hacer mucho caso de las previsiones, porque se supone que eso es lo que nosotros vamos a intentar configurar, pero el hecho es que en estos últimos meses se está produciendo una caída pronunciada de los indicados del futuro crecimiento norteamericano. La razón fundamental de esta caída es la subida de los tipos de interés, que se inicia en 2004, muy suavemente. Pero a lo largo del 2005 los tipos de interés adquieren ya niveles significativos. Como todos ustedes saben, hay un retraso considerable entre el momento en que los tipos de interés suben y el momento en que afectan al crecimiento, y este retraso es todavía mucho más amplio si los tipos de interés parten de niveles muy bajos. Esta subida de los tipos de interés es la causa de que en Estados Unidos se haya producido una caída brutal en el sector de la vivienda, que aún no ha afectado, como bien decía Ángel, a otros sectores de la economía. Insisto que apenas han llegado los efectos de la subida de los tipos de interés. Los tipos de interés actuales no han desplegado aún todos sus efectos restrictivos sobre la economía. Por lo tanto, para responder a esta primera cuestión de hasta dónde puede caer la economía americana, hay que saber lo que va a pasar con los tipos de interés. ¿Van a subir o pueden bajar intensamente para poder hacer frente a cualquier desaceleración significativa de la economía norteamericana? Los tipos de interés han subido no por ningún capricho de las autoridades de la Reserva Federal, sino porque la inflación de Estados Unidos ha experimentado una subida significativa en los últimos 12-18 meses, especialmente intensa, como también decía Ángel, en el caso de la inflación subyacente. Por lo tanto, nos podemos olvidar del precio de la energía. Este no ha sido un factor en la inflación norteamericana. La inflación subyacente en Estados Unidos ha subido desde niveles inferiores al 2% hasta niveles del orden del 2,5% o del 2,7%, muy por encima del objetivo de la Reserva Federal. Es esta subida de la inflación, por tanto, la que ha llevado a subir los tipos de interés. Así

pues, sabremos lo que va a pasar con el crecimiento económico en el futuro (digamos 12-24 meses) si sabemos lo que va a pasar con los tipos de interés; y sabremos lo que va a pasar con los tipos de interés, si sabemos lo que va a pasar con la inflación.

¿Qué va a pasar con la inflación? Hay un consenso, que quizá ya se empieza a fragmentar, de que con la nueva economía (y metan en esa bolsa todo lo que quieran, cualquier cosa bonita que les parezca, cualquier cosa maravillosa) se puede crecer intensamente sin tener inflación. Con el mundo globalizado, China estaba enviando las suficientes presiones deflacionistas a Estados Unidos para que Estados Unidos pudiera crecer (y no solo Estados Unidos, sino también Europa y otros países) a un ritmo considerable sin tener inflación; no solamente sin tener inflación, sino incluso registrando los ritmos de inflación más bajos de la historia económica reciente. Este consenso se está empezando a quebrar, con fundamento o sin él, pero lo que yo sí les digo es que en los servicios de estudio de los bancos centrales se empieza a temer que se han acabado, desafortunadamente, las intensas presiones deflacionistas procedentes de China. Quizá no hoy, pero sí en los próximos 12 meses y mucho más en los próximos 18 meses, los precios de importación de los productos procedentes de China no continuarán registrando las tasas de variación negativas que registran en la actualidad, sino tasas de variación positivas; y, por lo tanto, no sólo restarán inflación sino que contribuirán a aumentarla. Y esto, ¿por qué? Llevamos año tras año oyendo que China crece al 10%; llega un momento en que crecer al 10% muchos años hace que el país empiece a tener niveles de renta significativos y que, por lo tanto, se empiecen a registrar subidas de costes, subidas salariales en definitiva. Añádanle a esto que China está preocupada ahora por la distribución de la renta en su país y que está llevando a cabo una serie de políticas sociales, entre comillas, que no es otra cosa que subir los salarios e imponer niveles salariales mínimos en ciertas zonas. Se ha de añadir también, en el caso de Estados Unidos, que el yuan se ha apreciado frente al dólar del orden de un 7% en los últimos 14 o 15 meses, de manera que, si se sigue apreciando, los precios de importación procedentes de China, que son fundamentales en Estados Unidos, no serían ya una fuerza deflacionista. Este es el primer factor.

El segundo factor que puede hacer que la inflación no tenga la evolución que todos desearíamos en los próximos meses y que, por tanto, los tipos de interés no caigan de la noche a la mañana, como muchos están esperando, para hacer frente a cualquier conato recesivo en Estados Unidos, es mucho más preocupante que el primero. El segundo factor tiene que ver con el crecimiento potencial de Estados Unidos. El crecimiento potencial de un país es el crecimiento máximo que puede alcanzar sin tensiones inflacionistas. En Estados Unidos ese crecimiento potencial se ha acelerado en los últimos años y se suponía que estaba entre el 3-3,5%. El crecimiento potencial es una variable muy importante para un banco central, porque un banco central tiende a subir o bajar los tipos de interés en la medida en que el crecimiento de su economía en cada momento esté por encima o por debajo del potencial. Si se considera que el potencial es sensiblemente más bajo de lo que era antes, esto quiere decir que la Reserva Federal no tiene necesariamente que bajar los tipos si la economía crece cerca del 2%. Así, aunque la economía caiga pronunciadamente desde el 3% y pico con el que cerrará probablemente el 2006, hasta el 2% o incluso por debajo, esto no tiene porqué llevar a una bajada de los tipos. O, dicho de otra manera: con un crecimiento del 3,5%, que se suponía que era el crecimiento potencial de Estados Unidos (muchos piensan que todavía es el crecimiento potencial de Estados Unidos), se bajarían los tipos de interés cuando la economía esté creciendo sensiblemente por debajo del 3,5%. Por el contrario, si el crecimiento potencial se ha desinflado y se piensa que es sólo del 2% o el 2,5%, entonces los tipos de interés subirán si la economía está creciendo por encima del 2% o el 2,5%, y bajarán únicamente cuando se esté creciendo claramente por debajo de ese nivel.

Y en Estados Unidos hay un debate, decantándose quizá a favor de los más ligeramente pesimistas, apuntando a que el crecimiento potencial de dicho país ha caído. Ha caído porque el crecimiento del empleo en los próximos años va a ser menor que el de los años anteriores; y va a ser menor que el de los años anteriores porque el *baby boom* está llegando a las edades altas de la población, y en esas edades, entre los 55-65 años de edad, las horas de trabajo son menores. El crecimiento del empleo será también menor porque la mujer se ha incorporado ya plenamen-

te a la economía norteamericana y ya no se puede incorporar más; también porque los jóvenes no se están incorporando al mercado de trabajo al ritmo que lo estaban haciendo antes. Por todo ello, las previsiones de crecimiento de la población activa en Estados Unidos han caído significativamente. Pero, sobre todo, el crecimiento potencial puede caer porque además se está desacelerando el crecimiento de la productividad. Ese crecimiento de la productividad que nos ha salvado de tantas crisis en el pasado y que en Estados Unidos ha sido explosivo, parece que ahora se está desacelerando. Y, si bien sigue en cifras altas, ya no son tan elevadas como en los últimos años.

Esto es lo que está barajando la Reserva Federal y estas son las variables que pueden hacer que los tipos de interés no caigan de la noche a la mañana como hicieron en el pasado. Estas son las variables que pueden frustrar las expectativas de muchos que, en los mercados de valores por ejemplo, piensan que si en Estados Unidos la crisis de la vivienda y la posible crisis del consumo asociada a la vivienda, llevará a una desaceleración de la economía mucho más pronunciada de lo que está ocurriendo en la actualidad, acudiría al rescate la Reserva Federal, como hizo en el pasado. Bien, no necesariamente, porque están sucediendo todos estos desarrollos en el trasfondo de la economía que hacen que quizá los tipos de interés continúen en niveles suficientemente elevados como para inducir una caída del crecimiento en Estados Unidos más significativa de lo que hasta ahora se está descontando por los mercados.

A mi juicio, este es el principal riesgo que tiene la economía mundial. Este es el principal problema y, por tanto, hay que contar con la probabilidad de un crecimiento de Estados Unidos más bajo de lo que están descontando los informes de los principales organismos internacionales. Habría que considerar dicha probabilidad como el acontecimiento más certero para organizar nuestras previsiones sobre el resto de la economía mundial.

¿Qué pasa en Asia si Estados Unidos se cae con más intensidad de la prevista? ¿Qué pasa con el crecimiento en Asia y en América Latina? El crecimiento en Asia está siendo mucho más dependiente de la demanda interior de lo que mucha gente piensa. Está siendo mucho más dependiente de sus propios esfuerzos, por decirlo así, que de las exportaciones a Estados Unidos. Asia

no depende ya tanto de las exportaciones a Estados Unidos como dependía antes, en parte porque, como decía antes Ángel Torres, se está produciendo una recuperación significativa de países como Japón que, como él mismo ha manifestado claramente en los gráficos que ustedes han visto, descansa en cierta medida sobre el consumo y sobre un repunte esperanzador de la formación bruta de capital, sobre la demanda interna en definitiva. Y este es también el caso de China. En China hay más consumo del que parece, aunque sea un consumo bajo, pero puede haber una aceleración del crecimiento del consumo y, por tanto, de la demanda interna en China en el futuro, teniendo en cuenta esos factores que he mencionado antes; teniendo en cuenta esa importancia que en China se quiere conceder a partir de ahora a la cuestión de la distribución de la renta interna, de la cohesión social; teniendo en cuenta que en China no se va a permitir ninguna desaceleración antes de los Juegos Olímpicos de 2008 (yo creo que no hay que prever ninguna caída del crecimiento en China antes del 2008). Es cierto, por otra parte, que las autoridades chinas tienen la intención de enfriar la economía, porque se encuentran siempre con que los resultados del crecimiento son todavía mucho mejores que las expectativas, que ya eran de por sí elevadas. En mi opinión, este enfriamiento va a descansar más en una apreciación del yuan que en una restricción de la demanda interna.

Por lo tanto, China y Asia en su conjunto (cuando hablo de China, lo que digo se puede extender hasta cierto punto a la India) pueden escapar con relativa facilidad a una desaceleración brusca del crecimiento en Estados Unidos. Sin duda le afectará; pero eso quiere decir que, en lugar de crecer al 10%, a lo mejor China crecería al 8,5%, pero una desaceleración norteamericana no tiene por qué quebrar la expansión china.

Habría un factor, además, que compensaría adicionalmente las consecuencias negativas de una caída del crecimiento en Estados Unidos (también lo ha mencionado el secretario general), que sería la caída del precio del petróleo y de las materias primas. No sabemos lo que va a pasar con el precio del petróleo. No sabemos lo que va a pasar con nada que esté en el futuro. En el caso del precio del petróleo se puede predecir con relativa precisión la evolución de la demanda, pero es imprevisible, evidentemente, saber lo que va a ocurrir con la oferta porque está sujeta a erup-

ciones, generalmente violentas, en las zonas tan delicadas donde se produce el petróleo. En el pasado nos hemos llevado muchas sorpresas porque, por su propia naturaleza, estos acontecimientos por el lado de la oferta son imprevisibles, pero no por el lado de la demanda, de modo que, a largo plazo, la demanda ha impuesto su ley. Lo que ha hecho subir el mercado mucho más que las tensiones en Oriente Medio en estos últimos años ha sido el crecimiento espectacular de la demanda. Y lo que está haciendo bajar el mercado es, aparte de que no ha habido tensiones especiales comparadas con las que ha habido en el pasado en los últimos meses, la desaceleración de Estados Unidos. Si Estados Unidos tiene una caída intensa, normalmente esto se reflejaría en un menor precio del petróleo y materias primas, y esto es muy positivo para Asia, que es todavía más dependiente que Estados Unidos, y mucho más dependiente que Europa, del precio de las importaciones de petróleo y otras materias primas.

Por estas razones, creo que no hay que preocuparse de que una caída pronunciada en Estados Unidos tenga un impacto negativo sobre China. Y si no lo tiene sobre China y Asia, no lo tendrá sobre América Latina, porque América Latina depende ahora ya casi tanto de Asia como de Estados Unidos. El crecimiento espectacular de las exportaciones latinoamericanas hacia Asia ha hecho que lo que ocurre en Asia sea importante para la suerte de América Latina, de forma que América Latina podría compensar, en gran parte, las consecuencias nocivas de una desaceleración pronunciada de Estados Unidos con sus exportaciones a los mercados asiáticos.

¿Y qué pasa en Europa? Europa, primero, es una economía mucho más cerrada que Asia y que Estados Unidos. Fíjense que, cuando hemos hablado del crecimiento de Estados Unidos, en ningún momento nos hemos referido a lo que puede pasar en el resto del mundo. Para hablar de lo que va a pasar en Estados Unidos, no hemos tenido que analizar lo que puede ocurrir en el resto del mundo. ¿Por qué? Porque Estados Unidos es una economía relativamente cerrada; es una economía que apenas exporta el 10-11% de lo que produce al resto del mundo, e importa un poco más. En Europa no nos interesa tampoco mucho lo que pasa en el resto del mundo, porque también es una economía relativamente cerrada, apenas exportamos un 11% al resto del mundo

(un poco menos quizá, las cifras deben estar más cerca del 10%). Sin duda, un mundo en crecimiento nos viene muy bien; pero de nada sirve que ese mundo esté muy bien si Europa no está funcionando bien por su propia dinámica, si no se expande su demanda interna; y una demanda interna pujante puede compensar con creces cualquier impulso negativo que proceda del resto del mundo.

Esta es la primera advertencia que hay que tener en cuenta cuando analizamos las consecuencias en Europa de cualquier movimiento negativo en la economía internacional. Quizá les parezca que esto no cuadra con los datos que nos encontramos cada día, con los déficits exteriores de tal o cual país europeo, con los problemas de competitividad de tal o cual otro, etc. Esto es porque, con frecuencia, se confunden los problemas de Europa en su conjunto con la redistribución del crecimiento dentro de Europa. Alemania, por ejemplo, es la principal potencia exportadora del mundo, con mucha diferencia. Exporta mucho más que China, incluso en términos absolutos. El principal exportador del mundo no es China: es Alemania. Italia, por otra parte, tiene unos problemas de competitividad agudos. Italia tiene problemas de competitividad con los países asiáticos, pero en muy pequeña medida; los problemas de competitividad de Italia son, sobre todo, con Alemania. Quien se come la producción italiana son los alemanes. De esta forma, cuando estamos hablando de que Europa es una economía cerrada no estamos diciendo que dentro de Europa no pueda haber países cuya suerte dependa completamente de la demanda externa de ese país. Pero una cosa es que la suerte de Italia dependa de su demanda externa (que puede ser verdad teniendo en cuenta que parte de sus problemas pueden proceder de la extraordinaria competitividad alemana), y otra cosa muy diferente es decir que los problemas de Europa dependen de su demanda externa. Tengamos esto en cuenta a la hora de analizar el impacto sobre Europa de una caída del crecimiento en Estados Unidos.

Por otro lado, Europa en estos momentos exporta ya más a Asia que a Estados Unidos e importa ya más de Asia que de Estados Unidos (mucho más, casi diez puntos porcentuales más). Por tanto, Europa ya depende más de Asia que de Estados Unidos. Entonces, si como hemos dicho antes, podemos suponer razona-

blemente que una desaceleración brusca en Estados Unidos no quebraría de forma significativa la expansión asiática, la incidencia de dicha caída del crecimiento norteamericano sobre Europa no será muy intensa. Tendríamos, además, el impacto positivo que vendría de la mano de un menor precio de las materias primas, entre las cuales, por supuesto, está el petróleo, de cuyo precio la economía europea es muy dependiente, y por esa vía podría compensarse cualquier efecto negativo leve que pudiera tener una caída del crecimiento de Estados Unidos. Por lo tanto, a la hora de mirar a Europa, hay que mirar nuestros propios condicionantes, hay que mirar la demanda interna. Y estoy pensando en el corto plazo. Estoy pensando, lógicamente, en el 2007 y, si quieren, en la primera parte del 2008, porque lo que ocurra en el 2007 va a depender parcialmente de las expectativas que a medida que evoluciona el año nos hagamos sobre lo que va a ser el 2008. En Europa nos encontramos con tipos de interés al alza y unas previsiones que, en general, apuntan a una cierta caída del crecimiento durante el año próximo. Y hay temores en algunos países y en algunas empresas de que una desaceleración en Alemania, como consecuencia de la subida de impuestos indirectos, dé al traste con la recuperación europea, que se ha ido consolidando a lo largo de este año, con diferentes grados e intensidades según los países.

En mi opinión, en Europa, el año próximo la desaceleración alemana va a ser muy leve, mucho más leve de lo que en estos momentos se está descontando por los mercados. Es verdad que la subida del IVA tendrá un impacto, pero creo que ese impacto va a ser fácilmente superable, entre otras razones, porque Alemania está bajando otros impuestos y anunciando futuras bajadas de otros y, además, porque, en mi opinión, la inercia de la creación de empleo, la recuperación del consumo y la recuperación de la inversión en Alemania son suficientes como para absorber con relativa comodidad esa subida del IVA, que solo tendría impacto, a mi parecer, en un trimestre. Con un crecimiento importante en Alemania, nos debemos encontrar con un crecimiento significativo también en Francia y en Italia y, por tanto, en el conjunto de Europa. Está la cuestión de los tipos de interés que hay que analizar igual que en Estados Unidos. Los tipos de interés en Europa están subiendo y seguirán subiendo, porque se supone que el cre-

cimiento potencial europeo es bajo. Como se supone que en Europa el crecimiento potencial está en el 2% y Europa está creciendo al 2,5%, los tipos de interés seguirán subiendo, quizá hasta el 4%, mientras Europa no haga reformas (y no las va a hacer a corto plazo) que pudieran aumentar el crecimiento potencial. Por eso, lo normal es que Europa tenga una subida de tipos que, sin embargo, no afecten al ritmo de crecimiento, porque los tipos de interés en términos reales de Europa, aun cuando los tipos de interés nominales alcanzaran esos entornos del 4%, que sería el máximo que se alcanzaría en 2007, serían tipos de interés reales muy bajos (si les quitas la inflación objetivo del 2%, tendríamos un tipo de interés real del 2% que coincidiría con el crecimiento potencial de la economía europea, tal como hoy se estima). En esas condiciones, se supone que la economía europea podría tener un crecimiento sin inflación.

D. Carlos González
Presidente de Deloitte

Muy buenas tardes a todos. Es un placer formar parte de este panel, en compañía de dos figuras tan prestigiosas como José Luis Feito y ángel Torres. Es también un gran placer ser "moderado" por un buen amigo y magnífico profesional como es Carlos Egea. Deseo orientar mi ponencia haciendo un recorrido por lo que considero son aspectos fundamentales que condicionan las tendencias económicas globales a largo plazo y que pueden ver en el slide que les presento. Iré recorriendo en mi presentación el incremento de flujos comerciales y de movimiento de factores productivos, la aparición de nuevos actores en el escenario mundial, el nuevo paradigma de política económica, las nuevas condiciones macroeconómicas, el reto del subdesarrollo, el papel de la empresa en el siglo XXI y, a la luz de todo ello, y junto con estas tendencias ya evidenciadas, algunas tendencias esperables a largo

plazo de la economía mundial. Eso lo haré con la brevedad que se requiere, pero intentando centrar las ideas que considero fundamentales.

1. Incremento de los flujos comerciales y de los movimientos de factores productivos

Comenzando por el incremento de flujos, conviene señalar que tras más de dos décadas de liberalización, desregulación y privatización, la economía mundial se mueve en un entorno de mayor libertad y de globalización. Esto se refleja en la intensificación de los flujos comerciales y de capital, es decir, en la profundización del proceso de globalización económica, y qué pasa con la globalización que trae consigo un aumento de la competencia y de la eficiencia del conjunto de la economía global y algunos fenómenos anticíclicos a los que se refirió Carlos Egea y que veremos después. Asimismo, se ha producido una explosión migratoria que constituye una referencia fundamental en las grandes tendencias.

Comercio mundial

Refiriéndome en primer lugar al comercio mundial, hemos asistido desde el final de la Segunda Guerra Mundial a la progresiva supresión de los obstáculos institucionales a los intercambios comerciales que, de este modo, han experimentado un crecimiento muy superior al de la producción. Creo que debemos reconocer y celebrar que el comercio internacional no es un juego de suma cero, sino que permite obtener beneficios a todas las partes involucradas en el mismo. Si cada país se especializa en la producción de aquellos bienes o servicios para los que posee ventajas comparativas e importa aquellos otros para los que requiere mayor esfuerzo relativo, el resultado neto del comercio será una mejora de bienestar de los países implicados en el mismo. Por tanto, la apertura exterior se ha convertido en la principal estrategia para alcanzar niveles elevados de bienestar económico y social y acceder a los beneficios de la globalización. Los países más abiertos al comercio internacional son, como la experiencia nos indica, los que más se benefician de la contribución de la demanda externa al crecimiento de la producción nacional.

Inversión Directa Extranjera

También los movimientos de capitales han registrado un considerable crecimiento. Dentro de estos, los flujos mundiales de Inversión Directa Extranjera se han multiplicado por 100 entre 1970 y 2000, aunque desde entonces han sufrido un fuerte retroceso por motivos coyunturales. Los avances de los últimos tiempos en las tecnologías de la comunicación hacen posible la transmisión de información de forma instantánea entre lugares muy distantes entre sí, lo que supone un descenso de los costes de transacción relacionados con la coordinación entre unidades productivas, que ahora pueden estar situadas en cualquier punto del planeta, fragmentando la cadena productiva y contribuyendo así a una mayor racionalización de los procesos productivos, que también se traduce en un incremento de la eficiencia de la economía mundial.

Movimientos de capital financiero

Del mismo modo, hemos asistido a una creciente globalización de los mercados financieros. Cada día, en los mercados internacionales se negocian enormes volúmenes de capitales que se mueven de forma instantánea de un lugar del planeta a otro en busca de la colocación más rentable. Los flujos de inversión de cartera ayudan a las economías menos avanzadas a desarrollarse, puesto que hacen posible una ampliación y profundización de sus mercados financieros. Además, los flujos financieros se suman al ahorro nacional, permitiendo todo ello aumentar la capacidad de financiación de proyectos de inversión. No obstante, pese al inmenso volumen que han alcanzado los flujos de inversión internacional en perspectiva histórica, aun son muy reducidos en relación al PIB mundial. De hecho, aún existe una correlación muy estrecha entre las tasas de ahorro nacional y de inversión nacional. Todo ello indica que solo una pequeña fracción del ahorro mundial traspasa las fronteras en busca de los destinos más productivos.

Todavía existe, por tanto, un extraordinario margen para el incremento de la eficiencia productiva mediante la intensificación de los flujos de inversión internacional.

Migración

Por último, en esta materia de flujos, conviene hacer una referencia a la migración. La globalización no afecta únicamente a los bienes, servicios y capitales, sino también a la mano de obra. En una economía globalizada e interdependiente, el trabajo se desplaza hacia los lugares donde puede obtener mayor remuneración y mejor nivel de bienestar. No se trata de un fenómeno nuevo. En todas las épocas históricas ha habido desplazamientos masivos de población. Pero es a partir de los años 80, y especialmente en los noventa, cuando se produce una verdadera explosión migratoria, como consecuencia de las fuertes diferencias de nivel de vida existente entre las distintas regiones del globo, y el acortamiento de las distancias a través de los medios de comunicación y transporte.

Según estimaciones de las Naciones Unidas, su número actual se aproxima a los 175 millones de personas, y su flujo anual oscila entre 2 y 3 millones de emigrantes.

La migración es beneficiosa para las economías receptoras, porque introduce mayor flexibilidad en sus mercados laborales y porque permite eliminar cuellos de botella en sus sistemas productivos. A medida que un país se desarrolla y el nivel salarial se eleva, los trabajadores nacionales se muestran menos dispuestos, como todos sabemos, a realizar los trabajos peor remunerados. Solo gracias a las menores exigencias salariales de los trabajadores inmigrantes es posible el desarrollo de dichas actividades económicas. De este modo, el crecimiento de la actividad en los sectores afectados por este fenómeno, ejerce un efecto impulsor sobre el resto de la economía. Esto es precisamente lo que ha sucedido en nuestro país en la última década.

Sin embargo, es obvio que se producen desequilibrios en los flujos migratorios. Desde 2005 casi la mitad de la inmigración que llega a Europa Continental entra y se queda en España. Sólo una parte menor va a otros estados debido al endurecimiento de la política de expulsiones y de vigilancia en las empresas, así como al duro trato que se da a la inmigración ilegal en estados como Francia, Holanda, Suiza o Alemania.

La enorme importancia que han alcanzado los flujos migratorios, y que aun va a seguir aumentando, constituye, junto con las ventajas indicadas, un elemento de riesgo de cara al futuro, debi-

do al peligro de estallido de crisis sociales derivadas de las dificultades de integración de la población inmigrante.

2. Aparición de nuevos actores en el escenario mundial

El segundo aspecto sobre grandes tendencias de la economía mundial que les planteaba en mi ponencia es la aparición de nuevos actores en el escenario mundial, entre los que destacan especialmente China y la India, que van a desempeñar un papel clave en la configuración de las tendencias económicas globales del futuro. El peso de la economía China ya se empieza a sentir en aspectos como el precio de las materias primas, la competencia en determinados sectores, o los movimientos de capitales. Por ejemplo China posee un inmenso y creciente volumen de reservas en dólares, como resultado de su excedente comercial, que coloca en activos de deuda pública norteamericanos, siendo este uno de los factores que explican el reducido nivel de los tipos de interés en Estados Unidos. De la gestión que realice la economía china de dichos activos puede depender en parte la estabilidad financiera internacional.

Y esto no es más que el principio, puesto que este país aún va a crecer mucho más, y debido a su peso económico ejercerá una influencia determinante sobre la evolución de la economía mundial.

3. Nuevo paradigma de política económica

Un tercer aspecto clave a mi entender en las grandes tendencias es el nuevo paradigma de política económica. Las políticas de oferta han cobrado relevancia y se han convertido en el instrumento clave para facilitar el funcionamiento competitivo de los mercados y lograr, a través de economías más eficientes, mantener crecimientos no inflacionarios y sostenidos en el tiempo en un mercado cada vez más global. Está demostrado teórica y empíricamente que la competencia es el principal motor de la eficiencia, y que cuando se restringe merman los incentivos para la innovación y el control de costes. Estos procesos cobran fuerza, en cambio, cuando se reestablecen los sistemas de incentivos moto-

res de la economía, que premian la innovación, la asunción de riesgos, el trabajo y el ahorro.

Por esta razón, una de las prioridades de las políticas centradas en la oferta consiste en eliminar las distorsiones que la intervención pública produce en las decisiones de los agentes económicos. De lo anterior se infiere que las reformas estructurales que han venido causando mayor impacto son las orientadas a recuperar la competencia como instrumento disciplinador de los mercados. En este sentido, desde la década de los 80, la privatización, los recortes impositivos, la desregulación y liberalización de bienes y servicios se han ido imponiendo como recetas universales de políticas de oferta.

Todos somos conscientes, por ejemplo, de la clarísima demonización de la palabra "privatización" en Latinoamérica. Sin embargo, no resulta ni siquiera honesto no recordar que hace muy pocos años conseguir un teléfono en Brasil era una verdadera aventura para privilegiados, cuando el gobierno era monopolista de ese servicio.

Y este ejemplo se multiplica por decenas a lo largo y ancho de todo Latinoamérica en todos los sectores que determinan la calidad de las infraestructuras de los países.

4. Las nuevas condiciones macroeconómicas

Inflación

Entrando en la cuarta tendencia global, quisiera mencionar las nuevas condiciones macroeconómicas. Comenzando por la inflación, ésta se mueve en unos niveles sensiblemente inferiores a los del pasado, incluso en un entorno de fuerte encarecimiento del petróleo y otras materias primas básicas. Esto obedece a varios factores: la intensificación de la competencia debido a la globalización y a la presencia creciente de China, la mayor eficiencia de los procesos productivos derivada también de la globalización, las políticas macroeconómicas más disciplinadas y prudentes, y la independencia de los bancos centrales, que se han ganado una sólida reputación como garantes de la estabilidad de precios, anclando, de este modo, las expectativas inflacionistas de los agentes económicos.

Según un reciente estudio de la OCDE[1] el comercio con China y otras economías emergentes de Asia ha supuesto una contribución negativa sobre la tasa de inflación de la zona euro de 0,3 puntos porcentuales entre 2001 y 2005, y de 0,1 puntos porcentuales en Estados Unidos.

Tipos de interés

Como consecuencia de todo ello, los tipos de interés se sitúan en mínimos históricos. Así, tras la crisis de 2001, el control de la inflación hizo posible una rebaja de los tipos de interés hasta niveles desconocidos (el 1% en Estados Unidos, el 2% en la zona euro). Como resultado, la desaceleración fue más suave y corta que en otras ocasiones, aunque, en contrapartida, se ha producido un boom inmobiliario en numerosos países, y se teme que en algunos de ellos, incluyendo Estados Unidos, se haya podido formar una burbuja. Este constituye precisamente uno de los factores de riesgo para la economía mundial a corto y medio plazo que ya se ha mencionado.

Crecimiento económico

Otro rasgo que ha marcado la evolución de la economía mundial en los últimos tiempos es la polarización del crecimiento en dos áreas, Estados Unidos y las economías emergentes de Asia, mientras que Europa registra tasas de crecimiento muy modestas. Incluso en las fases de recuperación como la actual, difícilmente supera el nivel del 3%. Esto se debe al reducido nivel de su tasa potencial en comparación con la de las otras dos regiones, fruto en gran medida de sus rigideces estructurales.

Precio del petróleo

Finalmente, la economía mundial se mueve dentro de unas coordenadas de elevados precios del precio del petróleo y de otras materias primas. Por ejemplo, el precio del Brent ha subido un 180% desde 2002, mientras que el del cobre y el zinc se ha multiplicado por cinco desde 2003.

1. OCDE (2006), OECD Economic Outlook, Volumen 2006/1, Nº 79, OCDE.

Esto obedece a factores estructurales, como la presión sobre la demanda ejercida por las economías emergentes, especialmente China, y a otros factores coyunturales, cuales son la rigidez de la oferta a corto plazo y la incertidumbre derivada de la situación política en Oriente Medio, Irán e Irak. Sin embargo, el escaso impacto de esta subida de precios, tanto en términos de inflación como de crecimiento, resultado de las circunstancias mencionadas anteriormente de mayor competencia, mayor eficiencia productiva y mayor confianza en las políticas macroeconómicas, pone de relieve los transcendentales cambios estructurales operados en la economía mundial y en sus pautas de funcionamiento.

5. El reto del subdesarrollo

Quisiera referirme en un quinto lugar al reto del subdesarrollo. Existe un grupo de países en vías de desarrollo, fundamentalmente en América Latina, Asia y Europa Oriental, con economías frágiles y grandes fluctuaciones en sus tasas de crecimiento, pero que desempeñan un papel dentro de la economía mundial, y disponen de los elementos necesarios para acceder a lo largo del nuevo siglo a niveles de desarrollo y bienestar equiparables a los de las economías más desarrolladas. Otro grupo de países, básicamente en África subsahariana, permanecen, por el contrario, completamente al margen de los procesos económicos mundiales, y carecen del entramado institucional básico sobre el que sustentar cualquier proceso económico, siendo en la gran mayoría de ellos la subsistencia su principal y más inmediato problema.

Uno de los grandes retos del nuevo siglo va a consistir en ayudar a estos países a dar los pasos que les permitan generar un proceso autosostenido de crecimiento y de desarrollo, y a incorporarse a la economía mundial de manera que puedan desempeñar un papel dentro de la división internacional del trabajo y beneficiarse de los procesos de apertura económica y globalización.

6. El papel de la empresa en el siglo XXI: responsabilidad social y gobierno corporativo

Como última tendencia global dentro del marco que consideré adecuado en mi presentación, creo oportuno referirme al papel de la empresa en el siglo XXI. Aunque debatible, parece claro que el principal objetivo de las empresas es generar beneficios para retribuir, de forma adecuada, el capital invertido. Del beneficio obtenido depende la capacidad de la empresa para invertir, innovar, adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado y, en definitiva, cumplir con su función social: crear empleo y riqueza.

El sector público, por su parte, delimita la actuación de las empresas, con el fin de salvaguardar intereses más generales y que están cobrando una importancia creciente, como los derechos de trabajadores y consumidores, la protección del medio ambiente, el desarrollo de las comunidades locales o la difusión de la tecnología, ya que en estos aspectos se considera que el libre mercado conduce a resultados sociales subóptimos.

En este marco, la adopción de códigos de conducta de aplicación universal, que no tengan en cuenta las características diferenciales de cada empresa, entre ellas las condiciones particulares de los países en los que opera, no parece la mejor vía para fomentar los comportamientos socialmente responsables, en la medida en que puede restringir la capacidad de actuación y conducir, por tanto, a un resultado no deseado. Por ello, la adhesión a los principios de responsabilidad social, así como la forma de ponerlos en práctica, está tendiendo finalmente a ser voluntaria y flexible.

Sin embargo, el compromiso de la empresa con determinados valores éticos puede favorecer su imagen de cara a unos consumidores más sensibilizados ante estas cuestiones, y aumentar la motivación de los trabajadores y su compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se traduce en mayor productividad y, por tanto, mejora la competitividad empresarial. En cualquier caso, son los Gobiernos y no las empresas, en mi humilde opinión, los principales responsables de la protección de los trabajadores, consumidores, derechos humanos y medio ambiente, a través de la oportuna legislación.

7. Tendencias que van a marcar la evolución de la economía mundial a largo plazo

Para cerrar mi ponencia me referiré a algunas tendencias que en mi opinión van a marcar la evolución de la economía mundial a largo plazo.

- Creciente importancia de la economía China.

  En primer lugar, soy un convencido de que China va a jugar un papel extraordinariamente relevante, porque sencillamente no lo ha jugado en el pasado debido a condiciones políticas y sociales extremadamente anómalas a través de los siglos. Todas las organizaciones globales lo tenemos claro. Aquí si les puedo poner un ejemplo muy personal. Deloitte contaba hace seis años con una presencia relevante en Hong Kong pero casi irrelevante en China continental. Hoy tenemos allí 5.600 personas. De 200 socios que operan en China incluyendo Hong Kong, sólo 80 proceden de la práctica de Hong Kong. Los 120 restantes han sido desplazados de otros países asiáticos y de todo el resto del mundo, sencillamente porque en el Consejo Mundial de Deloitte, del que formo parte, estamos seguros de que si no actuamos así faltaríamos a nuestras responsabilidades intergeneracionales.

  Como podrán imaginar, los costes de todos los profesionales con experiencia trasladados a China son tremendamente superiores a los más bien exiguos honorarios que allí se pueden facturar por el momento, lo cual implica unas pérdidas muy cuantiosas que los diferentes países de la organización hemos de sufragar. Pero sabemos bien que si con el trabajo hecho en los últimos años y el que realicemos en los próximos cinco, más o menos, no consiguiésemos un posicionamiento rotundo, nuestra capacidad de servicio futura a los clientes de todo el mundo en el que será uno de los tres mercados clave se dañaría de manera definitiva.

- En cuanto al precio del petróleo, todo da a entender que se situará en niveles algo más moderados que los actuales,

debido a las inversiones en nueva capacidad productiva que ya están en marcha y al descenso de la demanda derivado de los cambios en las pautas de consumo, como resultado precisamente del elevado precio actual. Todo ello en ausencia de una convulsión política grave.

En cualquier caso, todos los analistas indican que se mantendrá en niveles estructuralmente más altos que los que regían en los años 90.

Creo que otro aspecto fundamental es que los retos energéticos mundiales se plantean cada día con mayor intensidad. El hecho de que el conjunto de los países de la OCDE, China e India consuman 2/3 del suministro mundial de crudo y sólo posean el 8% de las reservas da a entender que se precisa un entendimiento y unas relaciones estables y pacíficas entre productores y consumidores, máxime cuando consideramos que el 70% de las reservas mundiales se sitúan en Oriente Próximo.

Por otra parte, el suministro de energía eléctrica en cantidades acorde con los crecimientos esperados de la demanda es indicador de que muchos gobiernos, entre ellos el español, deberán tomar decisiones muy relevantes en materia de fuentes de suministro.

- Otra tendencia a largo plazo a señalar es la globalización en sí misma, que en mi opinión se acelerará progresivamente por razones de tecnología y comunicaciones y, formando parte de la misma, cada vez será más transparente la competitividad real de los países en la escena mundial. Lo importante en este campo es considerar que aspectos como la fiscalidad o la regulación laboral son materias importantes, pero otros aspectos mucho más profundos y menos copiables, como son la calidad de la educación, la agilidad de las administraciones públicas en materias de establecimiento empresarial y la calidad y eficiencia de la justicia en el campo económico son a mi entender aspectos fundamentales para competir. En cuanto al factor educación, quiero señalar la enorme carencia del conocimiento real del inglés en grandes capas educadas de la población española. No resistimos comparación alguna con los países

de nuestro entorno ni con países emergentes, y supone un grave y creciente problema para las empresas españolas, progresivamente internacionalizadas, y no únicamente en Latinoamérica, con la que sí compartimos lengua.

- Otra tendencia que me parece extraordinariamente relevante es el envejecimiento de la población: va a plantear importantes retos a las economías desarrolladas, y va a incidir sobre la evolución de todas las variables macroeconómicas: salarios, tasa de ahorro, tipos de interés, productividad, tasa de crecimiento de la economía, etc. así como sobre los mercados financieros mundiales. También va a ejercer un fuerte impacto en las finanzas públicas, que puede obligar a introducir modificaciones en el diseño y la concepción de nuestros sistemas sociales, lo cual también afectará a las variables macroeconómicas.
- Asimismo considero que se seguirá produciendo una intensificación de las corrientes migratorias, como consecuencia de la persistencia de la enorme brecha que separa países ricos y pobres.
- Por último una referencia al avance de la tecnología. Los progresos tecnológicos de los últimos tiempos en campos como las tecnologías de la información, biotecnologías o nuevos materiales suponen un salto tecnológico, y como todas las revoluciones tecnológicas de la historia, impulsarán una nueva larga fase de crecimiento a medida que el nuevo paradigma tecnológico se difunda por todo el sistema productivo y social.

Muchas gracias.

2. ¿Cuáles son los retos de la fiscalidad del directivo?

D. Jorge Pérez Mascuñán
Coordinador de la Comisión Fiscal de CEDE y vicepresidente de la Asociación Española de Asesores Fiscales - AEDAF

Dª María José Aguiló
Socio-director de KPMG

D. Salvador Ruiz Gallud
Socio de Montoro Asociados

D. Francisco Javier Seijo
Subdirector General de Política Tributaria

D. Jorge Pérez Mascuñán
Coordinador de la Comisión Fiscal de CEDE y Vicepresidente de la Asociación Española de Asesores Fiscales - AEDAF

Voy a presentar a los ponentes por orden de intervención. En primer lugar, hablará Doña María José Aguiló, socia directora del despacho KPMG de asesoría legal y tributaria. Es una de las cuatro grandes firmas internacionales y, por lo tanto, es una gran conocedora del mundo de la fiscalidad en general y, como no, del de los directivos y, sobre todo, desde una perspectiva internacional. Hará una pequeña comparación de nuestra situación en relación a otros países. A continuación, intervendrá don Salvador Ruiz Gallud, que también es, por supuesto, un excelente conocedor de la tributación, pues ha sido director general de la Agencia Tributaria hasta hace poco y esto le da una visión de conjunto impresionante. Creo que para nosotros será una oportunidad poder ver la tributación de los directivos desde la óptica de lo que se ha

venido haciendo hasta ahora, para comparar con los cambios que se avecinan. Y, por último, hablará Francisco Javier Seijo, que es subdirector general de Política Tributaria de la Dirección General de Tributos, con quien lo veremos desde el punto de vista de la reforma que se ha hecho, puesto que es uno de los pilares de la actual reforma tributaria y uno de los mejores expertos del Ministerio especialmente, sobre todo en movilidad de directivos a escala internacional, de expatriados e impatriados, que es quizá uno de los temas más novedosos de los últimos años.

Vamos bastante mal de tiempo. Yo tenía que hacer una pequeña introducción al tema y la voy a perdonar en beneficio de ese tiempo ya que preferiría que ese tiempo se dedicara a las intervenciones al coloquio entre todos los asistentes.

Sin más, cedo la palabra a María José Aguiló.

Dª María José Aguiló
Socio-director de KPMG

Buenas tardes. Muchas gracias por haber elegido esta sesión. Vamos a intentar que sea productiva para todos y que les podamos exponer ideas y temas que antes no sabían sobre la fiscalía de los directivos. Lo que me he planteado es, como introducción al tema, hacer una descripción de la nuevo proyecto de ley del IRPF en aquellas áreas en las que se ve afectada directamente la figura del directivo.

Pueden ustedes ver en la pantalla el contenido de mi presentación. Vamos a ver unas líneas muy generales sobre la reforma, vamos a ver rápidamente cómo afectan a los directivos las rentas del trabajo, la nueva normativa sobre rentas del trabajo, los rendimientos del capital mobiliario, ganancias y pérdidas patrimoniales. Vamos a pasar también brevemente sobre los sistemas de previsión social, donde la reforma de la ley ha cambiado bastante la filo-

sofía de este tema; y, en definitiva, vamos a ver, como ha dicho Jorge, una comparativa muy breve sobre cuál es la situación en otros países de la Unión Europea, y cómo queda España en la foto de tipos medios y de tipos marginales con respecto a otros países. Y me voy a referir muy brevemente al régimen de trabajadores desplazados, aunque luego Javier va a hablar de esto más en detalle y a la tributación de las stock options.

Entrando un poco en materia, como ustedes ya saben, porque ha habido muchísima comunicación sobre este tema, la nueva Ley del IRPF se denomina impuesto dual, y se crean dos tipos de bases imponibles: la base imponible general y la base del ahorro. De ahí viene la terminología de impuesto dual. La base de ahorro tributará al tipo del 18%, e incluirá los rendimientos de capital mobiliario y las ganancias y pérdidas patrimoniales. El resto de todos los demás rendimientos conforman la base general y se sujetan a la base progresiva de gravamen. También les recuerdo brevemente que en la nueva normativa los tramos de la escala se reducen de cinco a cuatro, con lo cual se simplifica (que es otro de los objetivos de la reforma) y el tipo marginal se reduce del 45% al 43%.

Seguimos con las líneas generales: otra de las líneas generales de la reforma (simplemente les quiero dar cuatro pinceladas sobre las líneas generales de la reforma) es que en los sistemas de previsión social claramente hay un sistema de desincentivar la percepción de estas rentas en forma de capital. Se suprime la reducción del 40%, que ahora mismo con la ley vigente es aplicable. Eso se suprime, primando por tanto la percepción en forma de rentas. Otro de los puntos fundamentales que se pueden tener en cuenta de la reforma es que, para los elementos que se han adquirido antes del 31 de diciembre del año 1994, hay un régimen transitorio, un régimen especial que es básicamente bastante complejo: les he puesto ahí las dos ideas que hay que tener en cuenta que es que, para las acciones cotizadas, los coeficientes denominados de abatimiento se aplicarán solo sobre la revalorización a 31 de diciembre de 2005, y para el resto de los activos, estos mismos coeficientes se aplican a la parte de ganancia que está generada al 19 de enero del 2006. Hasta aquí, estas son las pinceladas (si es que se puede resumir en un par de minutos) de la reforma del IRPF.

El primero de los conceptos que afectan al directivo son las rentas del trabajo. Las rentas del trabajo, realmente, no han sufrido un cambio importante en la reforma. Prácticamente, la situación es muy similar, con pocas variaciones. Entonces simplemente les comento que, en las rentas en especie, se mantienen los mismos beneficios fiscales que había. Es decir, hay poco margen. Ciertos ahorros se pueden conseguir a través de este tipo de rendimientos en especie, del tipo de entrega de acciones, seguros, vehículos, alquileres, etc., pero entiendo que de esto va a hablar más en detalle Javier. Otro aspecto de las rentas del trabajo que creo que es interesante destacar es que se mantiene la reducción de 60.100 para el trabajo desarrollado físicamente fuera de España, que básicamente es que el trabajo se realice para una entidad no residente. Como ya saben, la Dirección General de Tributos aquí interpreta que los trabajos tienen que realizarse para una compañía no residente y no solo para el beneficio de todo el grupo, porque, si es así, entonces no se aplica esta reducción.

En rentas del trabajo, tenemos que ver que en la reforma también se mantiene la reducción para renta irregular del 40%. Se exige que las rentas estén generadas en más de dos años y que no se obtengan ni de forma periódica ni recurrente. Esto es un requisito de difícil cumplimiento y dificulta muchas veces aplicar esta reducción a rentas que podemos considerar irregulares del trabajo. Por ejemplo, imaginemos el bono trianual que recibe un directivo: como sería periódico, no estaría incluido en renta irregular y no podríamos aplicar esto. Sigue siendo limitativo.

Luego hay otras rentas que se clasifican como irregulares en el reglamento de IRPF. Son unas rentas tasadas. Por ejemplo, aquí la que más puede venir a cuento es la compensación que se pacta por la resolución de mutuo acuerdo de contrato laboral del directivo. Y terminando con las rentas del trabajo, las reducciones han cambiado: pasan de 2.400, que había en el 2006, a 2.600 con la nueva ley.

Pasamos brevemente a ver qué pasa con los rendimientos de capital mobiliario con la nueva norma. Ya habrán leído que tributan con carácter general a un tipo fijo, al 18%. Ya no tributan al tipo de la escala sino que van a este tipo. Y tampoco es posible aplicar, en estos rendimientos, la reducción del 40%. Esto es lo que res-

pecta a rendimientos del capital mobiliario en general. En cuanto a dividendos, desaparece la deducción por doble imposición interna y hay un mínimo exento de 1.500 euros. La conclusión es que la tributación de los dividendos para rentas altas mejora, ya que con el antiguo sistema había que elevar al bruto, multiplicarlo por el 140%, después había que aplicar el marginal 45% y deducían los 40, y la tributación era el 23%. Ahora pasa al 18% con esta franquicia de 1.500 euros. Luego, en este punto, ha mejorado.

En cuanto a las ganancias y pérdidas patrimoniales, por ir muy rápido, desaparece la diferencia entre ganancias y pérdidas a largo y corto plazo. En la antigua ley, estaban primadas las ganancias a largo plazo que tenían un tipo reducido del 15% y las otras iban al tipo general. Entonces, aquí desaparecen todas las ganancias. No importa el plazo, van al mismo tipo y tributan al 18%. Porque ahí realmente se hacen dos diferencias: ganancias y pérdidas, que son rentas del ahorro, que son las que proceden de transmitir elementos patrimoniales del contribuyente. Entonces, estas tributan al 18%; y el resto, las demás ganancias y pérdidas (como puedan ser los premios), tributan al tipo general de la escala, pero ya no está el tema del largo y corto plazo, como ahora.

En cuando a los sistemas de previsión social, aquí lo que se pretende, como ya dije un poco al hablar de las líneas generales, es desincentivar el cobro de prestaciones en forma de capital y, por lo tanto, se elimina la reducción por renta irregular del 40%. Aquí se promueve que se rescaten todos estos instrumentos en forma de renta. Un tema importante es que se crea una figura nueva que son los planes de planes de previsión social empresarial asegurados. Se denominan planes asegurados para la instrumentación de compromisos por pensiones. Estos son un instrumento que es similar al régimen fiscal de los planes de pensiones, cubre las mismas contingencias que los planes de pensiones, pero la gran diferencia es que se le exige que garanticen un interés mínimo. Entonces, son instrumentos garantizados. Y los límites que hay para aportar anualmente son junto con los planes de pensiones. Luego hay otros planes, que son los planes de ahorro sistemático, que también habrán leído que se contemplan como novedad en la ley. Esos planes son realmente planes individuales; no dan derecho a reducción en el momento en que se hacen las contribuciones. ¿Y cuál es la ventaja de esto? Realmente, la ventaja de

estos planes es que se pueden aportar hasta 8.000 euros con un máximo de capital de 240.000 euros, me parece, y la ventaja es que los intereses de estas contribuciones hasta que se empieza a constituir la renta vitalicia (porque van dirigidos a constituir una renta vitalicia) están exentos y, a partir del momento en que voy cobrando la renta vitalicia, se aplican las normas fiscales de las rentas vitalicias, es decir, con ciertas reducciones en función de la edad, etc.

Aquí tienen ustedes las reducciones en la base que se aplican por las aportaciones a los planes de pensiones o a los planes asegurados que les dije con anterioridad. La tributación con la ley actual es de 8.000 euros anuales que pueden ser otros 8.000 compatibles con la contribución de la empresa. Con la nueva ley, hay un único límite de 10.000 euros y hay un nuevo límite y es que no se tiene que superar el 30% de los rendimientos del trabajo y actividades empresariales. Este límite se supera en 12.500 y el 50% para los mayores de 50 años. Este es un límite único; es decir, aquí no hay, como antes había, 8.000 para el empleado, 8.000 para la empresa. No, aquí son 10.000 como límite conjunto entre el individuo y la empresa.

Siguiendo el repaso que estamos haciendo de la nueva ley, como regla general, se eleva el importe de los mínimos personales y familiares, pero luego ya veremos que no es así siempre y que esto tiene un pequeño truco. Se pretende asegurar aquí que el beneficio fiscal sea igual para todos los contribuyentes, independientemente de su nivel de renta. Entonces, para eso, ¿qué se hace? Se aplica, al mínimo personal y familiar, un tipo fijo del 24%. A todos los contribuyentes. Ahora mismo, lo que se hace es como una especie de ahorro al tipo marginal de cada uno de nosotros. Lo que se articula con la nueva ley es un mecanismo semejante a la deducción en la cuota. Ahora van a verlo. En la columna de la izquierda tienen los importes de circunstancias personales y familiares actuales, de la nueva ley; esto se mete directamente contra la base ahora mismo. Por eso decíamos que va al marginal, asumiendo que sean rentas altas. Y el marginal aplicado a estas cantidades es el ahorro que se obtiene ahora, mientras que, en el IRPF del 2007, lo que tenemos es que a esos importes hay que aplicarles un 24% a todos los contribuyentes, que es el porcentaje de ahorro. Entonces, para rentas altas, disminuye el importe del aho-

rro por circunstancias personales y familiares, no así para rentas bajas, donde sí es verdad que sube.

Creo que era interesante ponerles a ustedes un poco de información, muy breve, sobre cómo estamos en comparación con otros países de la Unión Europea. Entonces, lo que les he puesto es una comparativa de, por ejemplo, tomando una retribución del trabajo de 150.000 euros y aplicando los tipos, las deducciones mínimas y la seguridad social, en cada caso, hemos hecho una liquidación y estos son los resultados. Los resultados serían que, para contribuyentes solteros, solamente nos supera en tipo superior Alemania, que está gravando a un tipo medio del 38% y nosotros tenemos un 36%. Luego, en la segunda línea, con un contribuyente teniendo en cuenta circunstancias de que esté casado y con dos hijos, por ejemplo, estaríamos los más altos nosotros, con un 35%. Llama la atención el caso de Francia, donde en la tributación, se priman bastante las circunstancias familiares, porque baja del 20% al 12%, cuando hay una circunstancia de hijos. En la siguiente transparencia, tienen también una comparativa de los mismos países, desde el tipo marginal esta vez. Como ven, en España estamos los más altos, seguidos de Alemania, que tiene el 42%. Sí que es verdad que Alemania tiene unos recargos que se aplican sobre la cuota que pueden hacer que, a lo mejor, en la práctica esto sea más alto, pero hay salimos retratados con una fiscalía más alta.

Quería referirme muy brevemente a la deducción por inversión en vivienda, porque ha habido un cambio. El primer punto que indico es realmente el cambio que ha habido respecto a la antigua ley. Ahora mismo se puede aplicar la deducción por vivienda habitual en los casos que haya divorcio, separación, siempre que la vivienda siga siendo donde vive habitualmente el cónyuge y los hijos que vivan con él. Se mantiene la base máxima. El porcentaje y la deducción ahora es, en todo caso, del 15%. Ya no están los coeficientes incrementados, que recuerdan que tenemos que aplicar cuando hay financiación ajena. Y hay una compensación expresa que se establece para los contribuyentes que hubieran adquirido su vivienda antes del 20 de enero del 2006 y sea menos favorable con esta situación.

Muy brevemente, les anuncio el régimen especial, y cuál es la situación en la nueva ley de este régimen, de los ciudadanos deno-

minados impatriados (un poco informalmente denominado enmienda Beckham, como ustedes sabrán). ¿Cuál es este régimen? Este régimen lo que permite es que los trabajadores que se desplazan a España pueden tributar por el impuesto de la renta de no residente en lugar de por el de IRPF. Entonces, las rentas del trabajo tributarían, en este caso, al 25% y puede tener este régimen una tributación de seis años. Es un régimen bastante favorable. Solo se aplica cuando hay relación laboral y el empleado no ha sido residente en España en diez años. O sea que sirve para extranjeros que vienen aquí, como el futbolista que mencionaba, por ejemplo, y luego también sirve para españoles que hayan estado fuera en cualquier filial y regresan a España.

Esto es muy brevemente para mostrarles que, en otros países de la Unión Europea, también hay regímenes que favorecen esta situación de expatriados e impatriados. Destacaremos el caso del Reino Unido, donde no se tributa por la parte del trabajo desarrollado fuera del Reino Unido, siempre que no haya remisión de los fondos al Reino Unido; o el caso, por ejemplo, de Holanda, donde el 30% de la retribución que percibe el expatriado estaría exento. Hay determinados regímenes que son un poco diversos.

Finalmente, quería apuntarles el tratamiento de las stock options o opciones sobre acciones, porque creo que es muy relevante para los directivos, a los que normalmente se les ofrecen paquetes accionariales de las empresas, dentro de su paquete retributivo. Muy brevemente, en un plan de opciones sobre acciones hay tres momentos: el momento del otorgamiento de la opción, el vencimiento de la opción y el ejercicio de la opción. En el momento del otorgamiento, no hay tributación (este es el criterio de la Dirección General de Tributos), ya que las opciones son personales e intransmisibles y se considera que no tienen un valor. Este sería el régimen también con la nueva ley. En el vencimiento, tampoco hay tributación. Cuando realmente tributa es cuando se ejercita la opción, por la diferencia entre el precio que tengo que pagar por ejercitar la opción y el valor de las acciones de mercado en ese momento. Esto tributa al tipo marginal. Aquí se puede aplicar una reducción del 40% por renta irregular (con unos límites, pero se puede aplicar); y también puedo aplicar la exención de 12.000 euros, si las acciones las mantengo tres años en mi patrimonio sin venderlas.

Brevemente, y con esto termino mi parte, simplemente les muestro que el mismo criterio, o un criterio muy similar, sobre las stock options se sigue en la mayoría de países europeos de nuestro entorno, en el sentido de que se tributa no cuando se concede la opción sino en el momento del ejercicio, en la mayoría de los casos como renta del trabajo. Hay otros casos donde se prima más este tipo de remuneración, como en el caso de Francia, donde hay determinados planes cualificados en que se tributa no en el momento de ejercicio sino en el momento cuando yo luego vendo esas acciones. Esto todavía sería mucho más ventajoso; o, por ejemplo, el tema del Reino Unido, donde puede haber una exención de 30.000 euros sobre estas rentas.

Por mi parte, nada más.

D. Salvador Ruiz Gallud
Socio de Montoro Asociados

Hola a todos, muy buenas tardes. Quiero, antes de nada, agradecer a CEDE la amabilidad de contar conmigo para esta jornada, de lo más interesante a la vista de la gente que me acompaña. Y además les agradezco la asistencia a estas ponencias, precisamente a esta hora de tan difícil fijación de la atención en nada que no sea una buena siesta.

He estructurado la ponencia en tres puntos y voy a intentar ajustarme al tiempo que nos ha concedido el director de la jornada. Voy a hablar primero, como punto de partida, de la presión fiscal que soporta el directivo en España; luego, de las actitudes que adoptan los directivos ante esa presión y, finalmente, haré algunas propuestas relativas a la fiscalidad de los directivos en nuestro país.

Como lugar de partida del primer punto de mi intervención *(la presión fiscal que soporta el directiva en España),* debemos establecer qué entendemos por directivo: un profesional cualificado que presta servicios a una empresa en virtud de un contrato laboral y que, en el ejercicio de esa función o actividad, recibe un sueldo. Sin duda ninguna, estamos ante profesionales que reciben rentas del trabajo personal y que, además, siendo esas rentas elevadas, tributan normalmente alcanzando el tipo marginal más alto de la tarifa del IRPF, que es en la actualidad del 45% y que, como bien les ha explicado María José, será del 43% a partir del año que viene.

Además, ese gravamen elevado viene acompañado de la circunstancia de una movilidad del factor trabajo muy reducida, a diferencia de lo que ocurre con el capital, que sí tiene capacidad de situarse fácilmente en entornos de fiscalidad más baja. Esto es así hasta el punto de que, con datos de la Memoria de la Administración Tributaria del año 2004, en el IRPF las rentas del trabajo de los contribuyentes que tienen bases imponibles de más de 60.000 euros (es decir, de más de 10 millones de pesetas), que son un 2% del total de contribuyentes, explican un 30% del total de cuotas íntegras del impuesto. El dato es así de sorprendente, o no tanto, y encaja perfectamente con los comentarios de partida de la exposición.

La conclusión es inmediata: el esfuerzo tributario que realiza el directivo español es mayúsculo. Es, además, especialmente importante si tenemos en cuenta que los directivos son profesionales que, por lo general, han dedicado un tiempo relativamente amplio de su vida a formarse, a incrementar el capital humano del que son titulares; que, además, son personas que dedican un tiempo muy importante del día al trabajo y que, además, son tremendamente productivos para el país y, en definitiva, para el bienestar para todos. Sin duda, faltaría, si se quiere, un régimen fiscal especial para los directivos y, en general, para todos aquellos profesionales o contribuyentes que obtienen sus rentas de manera acumulada en determinados períodos de su vida y que, cuando esas rentas se gravan a tipos incrementados de acuerdo con tarifas progresivas, resultan injustamente perjudicados, evidentemente, por esa distribución temporal de sus retribuciones.

El segundo punto de esta ponencia es: ¿qué actitudes asumen los directivos en esas circunstancias? Son diversas.

La primera posibilidad es sustituir trabajo por ocio. Ahora que se habla tanto de conciliación familiar, habrá algunos que prefieran renunciar a trabajar más, pagando un 43% de las rentas marginales en el intento, y dediquen más tiempo a una faceta más personal o de carácter familiar.

La segunda posibilidad es aprovechar el régimen fiscal vigente. María José ya ha comentado ese régimen fiscal, también lo va a hacer Javier. Yo sólo aludiré a la posible *irregularización* de las rentas, es decir, a la conversión de rentas que normalmente son periódicas, en rentas irregulares a más de dos años, de manera que se aprovechen de la reducción fiscal del 40% de los rendimientos del trabajo prevista para esas circunstancias; y también puede acudirse a las ventajas de las retribuciones en especie y, en definitiva, de los menús a la carta que muchas empresas ofrecen a sus altos directivos para que éstos decidan la forma en la que quieren ser retribuidos.

La tercera idea es más discutible, y con ella deben extremarse las cautelas, como es la reconversión de la naturaleza de las rentas percibidas. Se trata de huir de la calificación como rendimientos de trabajo personal de las rentas que se ganan, dada la fiscalidad tan gravosa que tienen. Se puede producir así una especie de *travestismo* fiscal. En esa huida, hay diferentes opciones.

Una primera opción es convertir la actividad de directivo en una actividad por cuenta propia, de manera que las rentas ganadas en esa actividad puedan calificarse como rendimientos de actividad profesional y no como rendimientos del trabajo personal. Los rendimientos de la actividad profesional sabemos bien que también tributan según tarifa general en el IRPF, pero tienen la ventaja de que el elenco de gastos deducibles es mucho mayor. De hecho, es una gama abierta de gastos, de manera que, por lo general, el rendimiento finalmente calculado en términos netos es normalmente más reducido que en el caso de los rendimientos del trabajo personal. Para que una renta sea correctamente calificada como de actividad profesional, por supuesto, tiene que haber una auténtica organización de medios materiales y humanos a cargo de ese directivo, directivo que, desde el punto de vista de la definición que he dado al comienzo de esta charla, deja de serlo, por-

que se convierte en otra cosa: en un trabajador autónomo, a efectos de Seguridad Social. Insisto en que tiene que existir una organización real, por cuenta propia, de medios de producción.

Una segunda opción es constituir una sociedad, con lo que las rentas ganadas por el directivo pasan a ser rentas societarias, tributando al 25% desde 2007, si se trata de una empresa de reducida dimensión; también deben preverse las vía por las que esas rentas societarias podrán ser disfrutadas por la correspondiente persona física. De nuevo es importante insistir en lo ya comentado: si hay una sociedad, es la persona jurídica la que debe prestar efectivamente unos servicios. A veces, la Agencia Estatal de Administración Tributaria se encuentra con sociedades que no tienen capacidad alguna de prestación de servicios, porque no tienen medios suficientes para ello. Por ejemplo, no tienen trabajadores que cobren de la sociedad, ni la sociedad subcontrata sus servicios con terceros. Tampoco en esos casos estaríamos ante auténticas rentas societarias, y lo que haría la inspección fiscal, normalmente, es recalificar la renta y llamarla "renta del trabajo personal" del directivo. En definitiva, debe extremarse el cuidado en dar autenticidad a la estructura que explica la calificación que se pretende de la renta.

En tercer lugar, también hay casos conocidos del intento de llevanza de la calificación de rentas de trabajo hacia el ámbito de los incrementos y disminuciones de patrimonio. Por ejemplo, en alguna situación en la que los directivos de una empresa compraban acciones de la sociedad. Esa compra se financió aprovechando recursos proporcionados por la propia sociedad a la que correspondían las acciones, sin exigirse intereses, con lo que de entrada se producía una retribución en especie al directivo. Se daba además a los directivos la opción de vender las acciones a la sociedad pasado un cierto número de años a una determinada cotización en el momento de la venta, con beneficio asegurado para el directivo. Si transcurrido ese tiempo la cotización había subido, el directivo vendía y obtenía un incremento de patrimonio. Ese incremento de patrimonio tributaría, si es a más de un año, con el régimen actual (2006) al 15%; y al 18% en el futuro (2007 y siguientes), independientemente de su período de generación. Si la cotización no había subido hasta ese nivel, el directivo podía ejercer su opción y vender las acciones a la sociedad a

un precio superior de mercado. En este caso, sí se estaría hablando otra vez de rendimiento del trabajo personal, sin duda. Pero fíjense que en este esquema los directivos saben que van a ser compensados en todo caso, sea vía incrementos de patrimonio, sea vía rendimientos del trabajo personal. Y que su esfuerzo por mejorar la empresa y con ello su cotización bursátil podría verse recompensado con una ventaja fiscal añadida.

Y también hay soluciones más dramáticas. Hay directivos que deciden deslocalizarse: es decir, situarse físicamente y efectivamente en un territorio distinto. Estoy hablando de una deslocalización que puede ser "menor", si se quiere, cuando ese directivo se traslada, por ejemplo al País Vasco o a Navarra –aunque la tributación en el IRPF resulte similar–. Puede no haber grandes ventajas, incluso todo lo contrario, en el desplazamiento fiscal hacia los territorios forales. Parece que el tipo marginal del IRPF en el País Vasco va a cambiar, al igual que en el resto del Estado, hasta un 45% –estaba en el 48%–. Y también podría hablarse de una "gran" deslocalización, que consistiría en marcharse al extranjero directamente. Evidentemente, no profundizo en estas ideas porque los costes personales, e incluso laborales, son tremendos. Se trata de eso, de soluciones dramáticas.

Y una curiosidad que se ha planteado alguna vez es la posibilidad de cambiar de situación matrimonial. Estoy pensando en algún caso que se me ha llegado a comentar, de separación formal, por exclusivas razones fiscales. Este planteamiento no merece demasiada atención porque, con la tarifa de renta, la ganancia máxima que se puede conseguir separándose de la pareja y habilitando una pensión compensatoria a favor del cónyuge de menos rentas, es de unos 7.000 euros. Porque, con la nueva tarifa, a partir de 52.360 euros, también el cónyuge al que se traslada la renta en que consiste la pensión compensatoria empieza a pagar a un tipo marginal del 43%. Evidentemente, no hay renta suficiente que lo justifique.

El tercer punto que quería comentar en mi exposición se refiere a *algunas propuestas sobre la fiscalidad del directivo.* ¿Qué puede hacerse en este entorno de fiscalidad tan acentuada para intentar paliarla? Antes que nada, hay que ser realista y entender que hay dificultades para encontrar soluciones. Primero, porque, sin duda, estamos en presencia de un colectivo que percibe ren-

tas altas que, con las reglas que nos hemos dado en nuestra Constitución, deben ser gravadas a tipos superiores, en un sistema tributario progresivo como el nuestro. Hay dificultades prácticas, también. Pensemos en las recaudatorias: ya hemos comentado la importancia que tiene en la recaudación del IRPF la tributación de los perceptores de rentas muy altas. Fíjense además en que hoy el IRPF es el impuesto de mayor capacidad recaudatoria del Estado español. En la Ley de Presupuestos para el 2007 se habla de una recaudación de 62.000 millones de euros; a continuación se sitúa el IVA con 58.000 millones; y en tercer lugar el Impuesto sobre Sociedades, que alcanza los 41.000 millones de euros.

También hay dificultades políticas. Todo lo que sea que un político se refiera a la posibilidad de que se mejore la tributación de los pocos contribuyentes de rentas altas, es pecado capital. Ni se ha visto ni se verá. Y existen también razones coyunturales. Las soluciones que se nos pudieran ocurrir que tengan que ver con cambios normativos se ven constreñidas porque recientemente ha salido del Parlamento una reforma fiscal, la que parece tocaba pasados cuatro años desde la anterior y a la vista de unas elecciones generales para dentro de dos años.

Aun teniendo en cuenta todas esas dificultades, sí que se pueden hacer algunos comentarios, que voy a lanzar casi en términos de brain storming, sin pretender que se pueda descubrir América en una tarde. Por ejemplo, la revisión del tratamiento de las retribuciones en especie y, en especial, el régimen fiscal de las stock options. Se podría revisar la restricción que se impuso mediante un límite máximo al rendimiento percibido vía *stock options* reducible por aplicación del coeficiente del 40%. Ese límite es el doble cuando se trata de *stock options* distribuidas en el marco de una política general retributiva de una empresa y los títulos se mantienen más de tres años, una vez adquiridos. Son cifras que se explican por razones coyunturales -recordemos las famosas *stock options* distribuidas por Telefónica entre su personal-. Si esa fue la razón que, en su día, explicó el régimen que sigue vigente y si, además, tenemos en cuenta que la reforma fiscal establece un sistema dual de tributación de rentas, en el que todas las rentas calificadas como "del ahorro" pagan un 18%, creo que ya hay argumentos suficientes, a la vista del importante esfuerzo fiscal de los

directivos (o de esos contribuyentes que hemos calificado como directivos), para defender una revisión del régimen de tributación de las *stock options*.

Pensando ya en la vía reglamentaria, puesto que lo que ha salido del Parlamento son dos normas de reforma con rango formal de ley y a ellas deben seguir los correspondientes reglamentos, cabe introducir en ellos algunos cambios. Por ejemplo, el reglamento del IRPF es el que define qué se entiende por rendimiento percibido de forma notoriamente irregular en el tiempo, que es otra excepción que permite aplicar un 40% de reducción sobre su cuantía y, por tanto, tributar solamente por el 60% de las rentas que se van obteniendo.

Una tercera idea tiene que ver con el régimen de impatriados. Se trata de un régimen que pone los dientes largos a muchos directivos españoles: produce recelo eso de que sitúe su residencia en España un alto directivo de una multinacional –que no ha residido en nuestro país en los últimos diez años–, y que pueda aprovechar durante seis ejercicios una tributación idéntica a la de un no residente –si así le conviene, porque es un régimen opcional–, lo que significa que va a pagar sólo un 24% de su rendimiento íntegro del trabajo. Es verdad que luego no puede deducir nada más que los incentivos fiscales por donativos, pero sería una tributación muy interesante para muchos directivos españoles, sobre todo los que desde 2007 tributan al 43% por una franja importante de su retribución. Habría que valorar la extensión de este régimen a otros directivos en ciertas condiciones.

Pero me interesa una propuesta mucho más lógica y yo diría que menos radical. Como punto de partida venimos hablando de contribuyentes que perciben rentas muy altas y que además esas rentas se puede explicar que se perciben de manera acumulada en el tiempo. Si, además, tenemos en cuenta que esas rentas altas están afectadas por la progresividad, la solución lógica es el aplanamiento de las rentas hacia el medio y largo plazo; es decir, esas rentas que están concentradas en pocos años habrían de desplazarse parcialmente hacia el futuro, de manera que aplanemos su perfil de distribución temporal.

Para ello contamos con un instrumento cuya fiscalidad está perfectamente regulada: los sistemas de previsión social voluntaria –por ejemplo, los planes de pensiones–. Habría que reformu-

lar el sistema actual. En primer lugar, los límites a las aportaciones tendrían que fijarse, no como una cuantía fija como se hace hoy, sino únicamente en términos porcentuales, tomando como referencia los rendimientos del trabajo personal y de actividades económicas, como también se hará desde 2007 (¡los límites son dobles!), porque es verdad que hay que asegurar que la renta cuyo gravamen se desplaza hacia el futuro sea una renta con origen en el trabajo personal o en una actividad empresarial o profesional; si no, estamos desvirtuando todo el razonamiento. Hay que evitar, por ejemplo, que una persona que tiene rentas de capital mobiliario dedique esas rentas a, por ejemplo, un plan de pensiones, y aproveche con ello una fiscalidad ventajosa.

Y en segundo lugar, es exigible y fundamental la indisponibilidad de la pensión hasta la jubilación, como ya ocurre hoy con los planes de pensiones y productos similares. Este es un planteamiento plenamente asumido por los ciudadanos, si se quiere por costumbre, porque se trata de una restricción que ya se viene aplicando desde hace muchos años –desde 1987–. Además, el compromiso de no disponer de esas rentas hasta que se alcance, por ejemplo, la edad de jubilación (o antes, pero solamente en el caso de fallecimiento, y entonces son los beneficiarios los que obtienen la prestación, o en caso de invalidez, de enfermedad grave o de desempleo de larga duración), creo que justifica y permitiría explicar perfecta y públicamente ese trato fiscal, en términos de mucha mayor amplitud que la actual. También puede añadirse el mensaje de la necesidad de complementar en el futuro los recursos de la seguridad social, garantizando la jubilación de los ciudadanos españoles.

Veo, insisto, todo esto perfectamente explicable, y lo que me sorprende es que se haya dado un paso atrás en la reforma fiscal a partir del año 2007, fijándose nuevos límites que rompen estos razonamientos. Pero, es más, han escuchado ustedes que el nuevo IRPF recoge de forma más marcada la dualidad en la tributación de las rentas. Hay una renta del ahorro que tributa al 18%. Muchos nos preguntamos: ¿por qué los intereses que se perciben al jubilarse, procedentes de la inversión en un plan de pensiones u otro producto de fiscalidad equivalente, no se benefician de la tributación al 18% como renta del ahorro? Es verdad que, cuando yo, tras invertir en un plan de pensiones, percibo a mi jubilación una pres-

tación complementaria, una parte de esa jubilación, de esas percepciones periódicas (por ejemplo, rentas), son mi salario de hoy desplazado hacia el futuro, y por eso es lógico que tributen dentro de veinte años también al tipo marginal de la tarifa del IRPF; pero solamente esa parte. Luego, habrá otra parte de las rentas periódicas que yo cobre una vez jubilado que se corresponde con intereses, con rentas financieras que se han ido acumulando en el tiempo a partir de la fracción de mis salarios que he ido dedicando a un plan de pensiones. El razonamiento es evidente. Yo quiero que mi renta del ahorro futura, es verdad que vinculada a un salario desplazado en el tiempo, pero renta del ahorro, al fin y al cabo, tribute también al 18%.

D. Francisco Javier Seijo
Subdirector general de Política Tributaria

Buenas tardes a todos. En primer lugar, quiero agradecer, porque es menester, a Jorge y a la organización por tener la oportunidad de estar con vosotros esta tarde para comentar los retos de la fiscalidad del directivo. Creo que, en principio, con lo que han comentado mis dos compañeros de mesa, poco más podría añadir, más que entrar al trapo a lo que ellos han planteado. Sí que es cierto que voy a apuntar algunas cuestiones, sobre todo desde el punto de vista de cuál es la finalidad que tenemos con la normativa actual, y luego los problemas que plantea y los objetivos que se podrían plantear en una reforma, en una modificación.

Hay que tener en cuenta que no nos podemos olvidar de una cosa: nosotros trabajamos por una cuestión, que es recaudar. A nosotros nos pagan, al igual que a ustedes les pagan por hacer ganar dinero a sus empresas, mi empresa tiene que ganar dinero.

Pero no es solo una finalidad de ganar dinero, porque no hay que olvidarse de que la política tributaria, o los impuestos, sirven para un objetivo más allá del meramente recaudatorio. La política fiscal es el único instrumento que hoy en día le queda a los gobiernos desde el punto de vista de la política económica. Es decir, toda la política económica está fundamentalmente cedida a la Unión Europea y la política fiscal es el único instrumento que le queda en política económica. De hecho, no sé si ustedes se han dado cuenta de que, en materia de imposición, tenemos la imposición indirecta que está armonizada y la imposición directa no está armonizada. Solo hay armonización en tres o cuatro materias que, fundamentalmente serían la matriz-filial, la directiva de interés de cánones de ahorro y la directiva de fusiones; pero lo que es el resto, en todos los países de la Unión Europea, nos defendemos como gatos panza arriba para evitar que la Comisión intente meter mano en lo que es el único no juguete pero sí instrumento que tienen los gobiernos para poder coadyuvar al objetivo del cumplimiento de su política.

En la fiscalidad, la verdad es que he tenido la suerte de participar en todas las reformas, la de 1998, la del 2000, la del 2002 y la de ahora, y cualquier reforma fiscal siempre se aborda desde tres o cuatro grandes elementos. Por una parte, lo que es la tributación de la familia, la tributación del ahorro y la tributación de las rentas del trabajo, y luego la previsión social, que yo creo que son temas importantes. Por ejemplo, Salvador comentaba antes con el tema de los planes de pensiones y luego, si queréis, entramos al debate de las cuestiones que han planteado. Hago primero una breve mención de cuáles son los incentivos que tenemos hoy en día y que se pueden utilizar y luego entramos en las propuestas que se han hecho.

Teniendo en cuenta cómo lo tenemos montado, hay que pensar que la fiscalidad, tal y como se interpreta hoy en día, no es solo un instrumento recaudatorio sino que es un instrumento al servicio de una política y fundamentalmente en los últimos años lo que se ha hecho es favorecer o intentar favorecer la salida de las empresas españolas al exterior y también, al mismo tiempo, incrementar la competitividad de las empresas españolas. Los incentivos que tenemos, fundamentalmente el impuesto sobre la renta y el impuesto de sociedades, pivotan sobre la exportación de la

empresa o la internacionalización de la empresa y eso reside, por una parte, en la exportación de capital humano, que es lo que tenemos en el impuesto sobre la renta de las personas físicas, que ahora comentaremos y, por otra parte, en la exportación de capital físico, lo que serían las medidas que tenemos para conseguir que nuestras empresas puedan crecer en tamaño, comprando empresas fuera (tenemos una serie de incentivos fiscales muy potentes, fundamentalmente en el retorno de beneficios) y luego tenemos alguna medida que también es muy potente porque permite comprar sociedades.

Centrándonos en el tema del directivo, creo que la fiscalidad o el impuesto sobre la renta de las personas físicas, bien utilizado sí que sirve para poder competir. ¿Qué podemos hacer? Por una parte, la fiscalidad, el impuesto sobre las personas físicas, hay que entenderlos para decir: "Lo que yo puedo conseguir utilizando bien el IRPF y los mecanismos que me da el impuesto sobre la renta, es pagar más tributando menos". Eso es así. Si se hace bien, se puede pagar más y tributando menos. ¿Eso es fraude de ley? No. La ley lo permite y, de hecho, la ley en muchos casos lo incentiva. Es decir ahora veremos en qué supuestos se puede hacer y no se puede hacer. Y luego tenemos una serie de regímenes especiales que tienen una finalidad fundamental: por una parte, ya que estamos favoreciendo que nuestras empresas salgan al mercado exterior (es decir, que compren empresas fuera y que se implanten fuera), lógicamente lo que nos interesa, como política de Estado (y creo que cualquiera se lo plantearía) es que el personal directivo de esas empresas sean de aquí. Es decir, que no sea un inglés o un danés o un americano, porque a lo mejor tienen una mayor movilidad geográfica, porque lo tienen más implantado en su cultura lo de coger la mochila e irse a otro país. Entonces, ¿qué hemos hecho? Crear una exención para trabajos localizados en el extranjero, que se creó en el año 1998, posteriormente se modificó en el 2000 y ahora el año que viene le vamos a dar un pequeño retoque. Y creo que es un buen instrumento y que puede ser bien utilizado porque son 60.000 euros libres de impuestos.

Por otra parte, tenemos otro incentivo que lo ha comentado antes María José, que es la enmienda Beckham, que luego la comentaremos. Fue la enmienda Beckham y la enmienda Ronaldinho, porque a los dos se les ha aplicado la misma; pero es

que yo prefiero que estén jugando en el Madrid y en el Barça a que estén jugando en el Milán o en la Roma. Si nuestras empresas lo pueden comprar y lo pueden utilizar, pues mejor. Eso lo entiendo así. Otra cosa es que sí que es cierto que lo que pasa se que, a veces, creamos incentivos potentes. Porque, ¿cómo funciona ese incentivo? Ese incentivo está dirigido o tiene como objetivo fundamental que si vosotros o vuestras empresas quieren fichar a alguien importante que esté en el exterior, se lo trae y, si estamos ofreciendo sueldos libres de impuestos (es decir, estamos hablando de una retribución libre de impuestos), lógicamente, si tributa al 24% frente a la tributación al 43%, pues lo que puedo ofrecer es una mayor competencia respecto a otras empresas. Lo que pasa es que, a veces, luego cuando lo utilizamos y vemos que los que se benefician en primer lugar son los futbolistas y estamos hablando de cantidades importantes, el primer planteamiento que hay que hacer es si le bajamos los impuestos a Beckham. No. Beckham va a pagar lo mismo. Se los bajamos al Real Madrid, que es distinto. Es decir, se lo bajamos a una empresa, no se lo estamos bajamos a un trabajador, porque al trabajador le va a dar igual. Él ha pactado un sueldo neto y le va a dar exactamente igual por dónde le pongamos el límite, para arriba o para abajo.

Estábamos hablando de economías de opción o exención, es decir, cómo podemos reducir el coste salarial. Fundamentalmente, es a través de los sistemas retributivos. Ya son de sobra conocidos y creo que seguramente en muchas de vuestras empresas los tendréis: la retribución flexible, la retribución variable en metálico a corto, o en metálico a medio o a largo, los bonus, los incentivos basados en acciones, previsión social, retribuciones en el extranjero. En el fondo, lo que estamos planteándonos es que estamos ofreciendo a los trabajadores y a las empresas un cúmulo de incentivos fiscales que creo que deberían ser utilizados; porque, si, al final, yo abro una línea de negocio y no funciona, lo que tengo que hacer es cerrarla. Si yo estoy ofreciendo una serie de incentivos y los trabajadores no los utilizan, lo cierro. Es igual que si ustedes tienen un línea de producto y no vende, ¿la van a mantener abierta? Pues no, no lo hace nadie. Creo que están bastante bien y que se han desarrollado mucho en los últimos años, sobre todo porque lo conocemos. Y los empresarios se están empezando a dar cuenta, sobre todo en el tema de la retribución flexible,

de que, si reorientan la retribución de dinero a especie, pueden conseguir muchísimas economías de opción y muchísimas economías de escala también. En consecuencia, lo que tenemos es la posibilidad de ofrecer a los trabajadores una serie de productos. Si yo le voy a ofrecer a mis trabajadores una serie de productos como retribuciones en especie (por ejemplo, coches, material informático, lo que queramos), en algunos casos no tributan. Todo lo que está relacionado con el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, no tributa para el trabajador. Es decir, te dan un ordenador portátil para que te lo lleves a casa, te ponen ADSL, te ponen una impresora, te dan el software y todo eso no tributa, siempre y cuando no lo utilices para trabajar, además, porque si lo utilizas para trabajar, tampoco tributaria, pero no sería una retribución en especie, sino un caso de formación. O sea que, si te da todo eso tu empresa, no tributas, con lo cual lo que vas a tener es un ahorro en tu tipo marginal. Es decir, ¿cuánto dinero tendría que ganar yo para ganar ese material? Pues una cantidad después de impuestos que sería lo que podría disponer para destinarlo a eso. Si la empresa actúa como central de compras, lógicamente lo que hace la empresa (y me imagino que en muchos casos lo entenderéis) es directamente minimizar el coste. No es lo mismo que la empresa compre 10.000 ordenadores, aunque sean 10.000 trabajadores los que vayan al Corte Inglés o al Media Markt a comprar los ordenadores. Al final va a conseguir un ahorro más importante, con lo cual también va a conseguir una mejor ventaja.

¿Qué se suele utilizar también? Los préstamos a bajo tipo de interés, los vehículos de empresa, según los vehículos, las viviendas, etc. Luego, también tenéis diferencia de tributación en función de que el empresario os pague en metálico o os pague en especie. No es lo mismo que os dé el dinero, teniendo en cuenta que vosotros tenéis que comprar o alquilar una vivienda, que el empresario se comprometa con vosotros a pagaros el alquiler de una viviendo o, directamente, alquile una vivienda y la ponga a vuestra disposición. La tributación no es igual: en el primer caso, se tributa por la cantidad en metálico que te da y en el segundo caso se tributa por una cantidad, un forfait en función del valor catastral de la vivienda. Es decir que ahí puedes jugar con economías de escala y economía de opción.

Lo mismo se te puede plantear con la previsión social. No es lo mismo que yo te dé directamente a ti 8.000 euros en nómina a que yo convenga contigo a aportar 8.000 euros a un plan de pensiones, porque al final, lo que voy a hacer es jugar con una serie de supuestos. Lo mismo vais a tener, por ejemplo, con las de entregas de acciones a trabajadores, o cosas a lo mejor tan nimias pero tan importantes como es una guardería. Si la empresa os paga una guardería o monta una guardería, eso no tributa en el trabajador y si te da el dinero para que tu la pagues, sí que tributa. O con un seguro de enfermedad: si la empresa pone a tu disposición un seguro de enfermedad porque hace una póliza de grupo y te da una retribución en especie, eso no tributa. Pero si te da el dinero o te reembolsa el coste de un seguro de enfermedad, un seguro privado, eso sí que tributa. Con lo cual, hay esquemas que están previstos en la normativa fiscal. De hecho, casi se podría decir que la normativa fiscal, en muchos casos, los incentiva.

Y creo que sería bueno que la gente se diera cuenta de que existen. Es decir, es cierto que, como ha dicho antes María José, España es un país con una presión fiscal elevada. Pero la presión fiscal, en comparación con la que existe en otros países de nuestro entorno, también tendríamos que verla en comparativa de poder de compra. Habría que analizar esos 150.000 euros en comparación con el poder de compra en Alemania, Portugal o Francia. Por ejemplo, nosotros la hacemos en la OCDE, en el grupo en que vamos nosotros, y se saca una comparativa de la tributación en paridad con el poder de compra y el salario. No estamos tan mal. Sí que es cierto que en España, el marginal del 43% del año que viene y el 45% ahora, entra muy pronto: es decir, a partir de 52.000 euros es demasiado pronto. Pero, por lo menos, este año lo que sí que hemos hecho es ensanchar los tramos y creo que eso sí que es bueno. Es un pasito. Cada año o cada equis años, igual que la reforma fiscal ya es algo consustancial a cualquier proceso electoral (en todas las campañas electorales hoy en día lo que se vende es la reforma fiscal del futuro), creo que es bueno intentar, poco a poco, empezar a ensanchar los tramos, empezar a quitarnos la careta, porque al fin y al cabo lo que sabemos es que el impuesto sobre la renta de las personas físicas, tal y como está configurado, en todas las reformas, los que ganan sobre todo son

los de arriba y los de abajo (los de abajo porque pagan poco, o menos, o dejan de pagar; los de arriba, porque les reducen los impuestos) y los de en medio se quedan más aplanados, ganan menos. Todo el mundo gana, al final, pero las mayores ventajas siempre se producen arriba (que te bajen del 45% al 43% son dos puntos directamente en tu declaración). Y ese ensanchamiento de los tramos creo que sí que sería importante.

Otra cuestión que se podría plantear, por ejemplo, es el grado de satisfacción (eso lo conoceréis casi mejor vosotros) de la entrega por acciones. ¿Por qué? Pues porque vas a ganar. Pero, por ejemplo, nosotros hemos tenido muchos problemas con las entregas de acciones, con las stock options famosas, porque ¿cuándo se produce la retribución en especie? La retribución en especie se devenga, como decía muy bien María José, en el momento en que el trabajador ejercita la opción de compra. Pero, ¿qué ha pasado? Lo hemos visto, por ejemplo, cuando estaba la fiebre de las "punto.com": los trabajadores que ejercitaron opciones sobre acciones de empresas cotizadas que estaban a 130 euros de cotización, de repente, se desplomó la cotización y, cuando llegó la hora de pagar impuestos, tenían las acciones valoradas a 5 euros porque se había hundido la empresa. ¿Cómo paga el impuesto de renta sobre las personas físicas? Pues hay hubo problemas. Entonces, creo que son buenos productos, pero también hay que tener cuidado y ser conscientes de que luego, al final, el trabajador tiene que hacer frente en su declaración a una renta.

Todos somos conscientes de que un buen sistema de retribución salarial, sí o sí, lo que va a hacer es incentivar la permanencia del trabajador en la empresa. Y, además, hay muchos sistemas en que lo puedes condicionar y, sobre todo, se ve mucho en los esquemas de capital riesgo. Todos los que estuvieron últimamente en capital riesgo saben que lo que se está favoreciendo es la retención del personal, porque, al fin y al cabo, son los directivos los que te fijan el target donde vas a invertir y, entonces, sí que es importante que se quede contigo, sobre todo si ha ido bien (si ha ido mal, pues normalmente le echas). Se producen ahorros fiscales al tipo del contribuyente. Y lo que estás haciendo es reducir el coste salarial de la empresa. Si lo haces bien, reduces el coste salarial de la empresa. Es complicado en algunos casos, en otros, no. Lo único que tienes que hacer es plantear a los trabajadores

una serie de opciones y, hoy en día, nosotros permitimos la renovación del contrato. Es decir, el contrato que tú tenías, que era un contrato, por ejemplo, típico, que tenía una parte fija y otra parte variable y nada o poco de retribución en especie, lo puedes renovar; puedes cambiarlo, siempre y cuando quede constancia por escrito (porque, al fin y al cabo, es un elemento de prueba) y que el empresario se comprometa contigo a darte una serie de retribuciones en especie que tú vas a poder elegir y, en muchos casos, vas a poder variar durante el año. Son esquemas que funcionan bien y que creo que permiten reducir el coste salarial. Lógicamente, no maximiza los beneficios de ahorro fiscal, como sería una transformación de rentas regulares en irregulares, ni tampoco una transformación de salario en ganancias patrimoniales. Pero la transformación de renta regular a irregular es complicada. Con el criterio del periódico recurrente que tenemos en la Dirección General de Tributos, salvo los bonos a 15 años, no se plantearía nunca la periodicidad o la recurrencia (siempre se dará la periodicidad o la recurrencia, salvo cosas muy excepcionales o esporádicas). Y la transformación de salario en incrementos de patrimonio, cada día es más frecuente. Yo lo he visto mucho, sobre todo por esquemas de venta de acciones, con pactos de recompra y demás. Eso sí que son mecanismos peligrosos desde el punto de vista del empleador. Desde el del trabajador, al final, en el momento en que llega la inspección se va a quedar igual, sobre todo, si no ha habido retención, pero desde el punto de vista del empleador son peligrosos porque te metes en una contingencia fiscal importante, respecto a lo que son retenciones no practicadas y, sobre todo, cuando tienes muchos trabajadores.

Y, luego, tenemos dos regímenes especiales que yo creo que son casi, así podríamos llamarlos, los productos estrella de la legislación fiscal en esta materia, que son la exención por trabajos realizados fuera de España y lo que es el régimen de impatriados. La exención por trabajos realizados fuera de España, ¿cómo funciona básicamente? Es una exención que muchos conoceréis (a lo mejor algunos sois incluso beneficiarios de ella), que son 60.000 euros, es decir, 10 millones de pesetas libres de impuestos (hasta este año eran 60.101, el año que viene lo han bajado hasta 60.100; hemos quitado el redondeo porque no tenía sentido). Básicamente, lo importante es que tiene que ser un trabajo efectiva-

mente realizado en el extranjero, para una empresa o una entidad no residente. Esa empresa o entidad no residente tiene que estar fuera de España, lógicamente. En el país donde yo voy a hacer todos los trabajos se tiene que aplicar un impuesto idéntico o análogo al impuesto sobre la renta de las personas físicas. Y aquí es importante que tengáis en cuenta que no es necesario que el salario que vosotros cobréis por estar allí en el extranjero esté sometido a tributación en ese país. Eso es independiente y es independiente de dónde te paguen. Esto no es un mecanismo de exención. Antiguamente, en sus orígenes, sí que fue un mecanismo de eliminación de la doble imposición, mediante el método de exención. Hoy en día, no lo es: hoy en día es un mecanismo para incentivar que el personal directivo vaya fuera de España. Es importante que no se trate de un paraíso fiscal, porque entonces no se aplicaría la exención y, fundamentalmente, el problema lo vais a tener con los trabajos realizados en el seno del grupo de empresas. Cuando no hay un grupo de empresas, no hay problemática, es más fácil acreditar que se ha trabajado fuera de España; pero cuando hay un grupo de empresas, sí que vais a tener mayores problemas, fundamentalmente porque ahí el criterio que nosotros veníamos aplicando es que era necesario que el trabajo que tú prestabas fuera de España generara un valor añadido a la empresa destinataria. Es decir que fuera un servicio que la empresa por sí misma no pudiera proveerse en el mercado y tuviera que comprarlo a un tercero que, en este caso, eras tú. Esa era la interpretación que nosotros teníamos y ahora lo hemos puesto en la ley nueva como requisito específico para los servicios prestados a empresas del grupo, porque, además, hacemos una remisión al nuevo régimen de operaciones vinculadas, sobre todo en materia de precios de transferencia, que ha cambiado radicalmente para el año que viene (es una de las principales modificaciones que van a ir reduciendo el fraude). Y es requisito sine qua non para que se pueda dar el gasto cuando a ti una entidad vinculada te presta un servicio que a ti te genera un valor añadido. Es decir: si nos ponemos desde el punto de vista de una empresa española que presta un servicio a una empresa extranjera, ya sea filial o no, si es una filial (y estamos hablando de servicios en empresas del grupo) es necesario que le genere un valor añadido a la otra. ¿Eso cómo se entiende? En términos de la terminología de precios de transfe-

rencia, se va a entender cuando esa empresa tiene que comprar esos servicios en el mercado.

Por otra parte, tenemos el requisito que actualmente es el punto 93 de la Ley de impuestos sobre la renta del año que viene (hoy en día lo tenéis en el artículo 9.5). Fundamentalmente, esto es un régimen que surgió, como ha dicho María José, de la enmienda Beckham. Apareció un día en el Boletín de Cortes por arte de birlibirloque. Aquí lo que se exige es qué se estaba buscando con esto. Esto es una norma que lo que intenta es que las empresas españolas puedan tener personal competitivo. ¿Cómo lo podemos hacer? Pues teníamos unos regímenes especiales en el extranjero, principalmente el británico que es un poco del que bebió sus fuentes este régimen, y lo que se intenta es decirle: "Tú te vienes a España, pero vas a estar durante unos años tributando como si no vivieras en España, como si no fueras residente fiscal en España". Es un régimen complicado. De hecho, el artículo 9.5 era muy parco en palabras. Eso originó que tuviéramos que hacer un reglamento de desarrollo bastante complejo y que llevó bastante tiempo y, de hecho, se tardó. Entre la aprobación de la norma, que fue para el 1 de enero del 2004, hasta que entró el régimen, que fue el año pasado (se aprobó en el reglamento el 2005), estuvo un tiempo en el que no se sabía cómo iba a funcionar.

En la nueva ley de renta, si comparáis el artículo 93 con el artículo 9.5, veis que son distintos; pero no son distintos en el fondo, es decir, vienen a decir lo mismo que decía el reglamento. Había cosas que estaban en el reglamento y que eran necesarias. ¿Aquí lo importante fundamentalmente qué es? En primer lugar, que no hayas sido residente fiscal en España en los últimos diez años, que vengas en virtud de un contrato de trabajo o una orden de desplazamiento (si estamos hablando de un grupo de empresas), que trabajes efectivamente en España, que no estés exentos, y se te va a aplicar durante uno más cinco años, es decir, seis. Van a tributar al 24% y permitimos que el trabajador realice trabajos fuera de España. Muchos me diréis: "¿Cómo que permitís?". Sí, porque la normativa, tal y como estaba redactada la ley, parecía que tú solo podías aplicarte este régimen si trabajabas todo el tiempo en España, lo cual es absurdo desde el punto de vista de un trabajador o un directivo que tú contratas para una empresa que normalmente va a tener mucha presencia en el exterior.

Entonces, habilitamos el reglamento para que se pudiera trabajar fuera de España con unos límites de renta y para el año que viene lo mantenemos.

En consecuencia, ¿cómo tenemos el sistema fiscal? Creo que sí que es cierto que tenemos unos tipos marginales, básicamente en la medida de los países de nuestro entorno. Porque, además, cuando te pones a analizar la fiscalidad de cada país, te encuentras sorpresas importantísimas. Por ejemplo, si yo os preguntara ahora cuál es el país europeo que tiene los tipos nominales más altos, me diréis todos Suecia. Pues es mentira: el Estado sueco tiene un tipo de los más bajos. Otra cosa es que luego tiene recargos el municipio de no sé dónde, el municipio tal, el impuesto religioso, el impuesto tal. Es decir que hay que tener en cuenta toda la fiscalidad que lleva aparejada el hecho de vivir en un sitio.

Tenemos mecanismos que permiten reducir la tributación, tenemos incentivos fiscales para los trabajadores que se desplazan fuera de España, tenemos incentivos fiscales para los trabajadores que vienen a España. Luego, se podrían plantear otros incentivos, otros mecanismos. Creo que sí que podrían entrar otros, pero acabamos de hacer una reforma fiscal que se acaba de aprobar por el Congreso el 2 de noviembre, se publicó en el Boletín Oficial de Cortes el martes pasado y esperemos que se publique en el Boletín Oficial del Estado pronto, y ahora entrar a plantearnos estos temas sería complicado. Sí que es cierto que, en materia de desplazamiento de trabajadores, siempre nos estamos planteando cuestiones, y se pueden analizar cuestiones prácticas que se dan en gente que, a lo mejor, mandáis fuera de España a trabajar, en cosas tan, digamos, absurdas como qué pasa con la cuenta vivienda, qué pasa con la exención por reinversión (es decir, tenía aquí el trabajador una vivienda y la va a vender y se va fuera de España: ¿se puede o no se puede acoger la exención por reinversión?), o qué pasa si tenía un préstamo hipotecario para la adquisición de vivienda o qué pasa con otra serie de cuestiones. A eso sí que creo que en el reglamento se le puede dar una pensada y se pueden abordar, porque son cuestiones más de reglamento que de rango legal y por ahí sí que se puede trabajar.

3. Las TIC: ¿factor de crecimiento y productividad?

D. César Arranz
Vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas - AEEF

Dª Rosa María García
Consejera delegada de Microsoft Ibérica

D. Diego Pavía
Director general de Atos Origin

D. César Arranz
Vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas

Buenas tardes a todos. Muchas gracias por asistir a esta conferencia que intentaremos que sea lo más atractiva posible. Me gustaría presentar a nuestros dos ponentes de hoy. Vamos a empezar por Rosa María García. En primer lugar, diré que Rosa María García lleva más de veinte años en el mundo de las Tecnologías de la Información y se incorporó a Microsoft en el año 1991, como directora de Soporte Técnico. Cuatro años más tarde se trasladó a la matriz de la compañía en Redmond para colaborar con el actual CEO y presidente, Steve Ballmer, como directora de Proyectos Estratégicos Corporativos. Tres años más tarde, en el 2000, fue nombrada directora general corporativa de Ventas y Marketing de Partners de Microsoft, posición desde la que diseñó, desarrolló y coordinó las estrategias de participación e involucra-

ción en más de 800.000 empresas. Si algo define a Rosa es la pasión que siente por lo que hace. La verdad es que la he conocido hoy y en la comida hemos tenido oportunidad de departir y, desde luego, pasión pone en todo. Eso puedo asegurarlo. A pesar de ser la Presidenta de Microsoft Ibérica, Rosa María evita hablar en términos de bits y bytes y considera que, en realidad, la importancia del software radica en su capacidad para desarrollar el potencial de las personas, un elemento muy importante, y convertir a las empresas y entidades públicas, en organizaciones más eficaces, productivas y competitivas que es el leitmotiv que nos trae hoy aquí, respecto a la productividad de las TIC. Como objetivos para España, la presidenta de Microsoft Ibérica considera necesario seguir colaborando con todos los agentes políticos económicos y sociales en el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. También le preocupa especialmente aumentar la productividad de la empresa española a través del uso de las Tecnologías de la Información, así como fomentar la innovación y la inversión en I+D en los sectores público y privado, y esto no sería posible sin un compromiso decidido encaminado a impulsar la mejora de la educación mediante la utilización de las últimas tecnologías en los centros educativos.

Licenciada en Ciencias Matemáticas, ha recibido el Premio a la Mujer Directiva, que otorga la Federación Española de Mujeres Directivas y Empresarias, y el de Directivo del Año, que concede la Asociación Española de Directivos. Es casada, madre de tres hijos, etc. Si no tienes inconveniente, pasamos a tu presentación.

Dª Rosa María García
Consejera delegada de Microsoft Ibérica

Creo que en España, en este momento, nos encontramos en un momento precioso para ser empresario o para ser ejecutivo. Pocas veces (según dicen los economistas, una vez cada 50 años), se puede uno ir encontrando una economía que está en tremendo cambio, desde un tipo de economía hasta otro tipo de economía. Ahora todos decimos que nos estamos moviendo entre esto que se llama la sociedad industrial, donde España era realmente una potencia hace unos años, a la sociedad del conocimiento y nos parece una cosa extraña. La realidad es que estos cambios han pasado siempre: recuerden cuando pasábamos de la sociedad agrícola a la industrial; cuando, desde la sociedad industrial, pasamos a la invención de los ferrocarriles y parecía que los ferrocarriles e invertir en ferrocarriles iban a ser todo; o, después, cuando empezaron los canales y el transporte marítimo. La realidad es que los

empresarios hemos tenido que ir aprendiendo a utilizar esas nuevas tecnologías que se iban poniendo de nuestro lado para producir unos cambios que hicieran que nuestra empresa siguiera siendo tremendamente efectiva, eficiente y, sobre todo, exitosa, en conjunción con esas nuevas tecnologías que nos iban viniendo. Estas nuevas tecnologías, en este momento, son las tecnologías de la información, que, como les decía, provocan que nos encontremos en un momento de redefinición de nuestra economía. Y la verdad es que afrontamos este momento de redefinición de la economía con buen pie, porque lo estamos haciendo con crecimientos de PIB que, en algunos casos, son superiores al doble de la media de la Unión Europea. Comparados con nuestros vecinos europeos, nuestro PIB (esta mañana lo anunciábamos) es un 3,18%, mientras que el 1,1-1,2% era la media europea. Nos encontramos, pues, en un momento, en que nos vamos a ver capaces de enfrentarnos a este cambio con una bonanza económica, que nos va a permitir cambiar estos bienes inmuebles y la forma en la que afrontamos nuestra economía.

Vamos a hacer una pequeña reflexión acerca de en qué se diferenciaba la economía del siglo XX a qué es esta economía del siglo XXI de la que hablamos todos. Lo primero es que tenemos que reflexionar sobre qué era lo importante de la economía del siglo XX. ¿Se acuerdan? Eran las grandes compañías que lo hacían absolutamente todo, integradas verticalmente: General Electric o Moulinex (que compraba y realizaba sus propios plásticos para crear aquella batidora de mano que utilizaban todos nuestros padres, tenía una integración absolutamente vertical). Eran empresas gigantescas, donde generalmente la información no fluía mucho, donde se tenía tiempo para decidir entre el momento en el que una persona tenía una idea hasta que se ponía en el mercado. Había tiempo, los competidores eran unos competidores más o menos locales. Importaba mucho el tamaño e importaban mucho, sobre todo, los activos físicos. Las grandes empresas del siglo XX eran empresas que tenían fábricas, camiones, etc., activos físicos.

Llega Internet. Y se provoca quizá uno de los mayores cambios disruptivos, el mayor de los últimos 50 años, porque Internet lo que ha hecho es hacer que el capitalismo se perfeccione. ¿A qué me refiero con esto? En el pasado, ¿cómo funcionaba el capitalis-

mo? Nosotros creamos un producto y nuestro cliente tiene que comprarlo. Pero el capitalismo era bastante imperfecto, porque entre el producto que nosotros generábamos y el cliente, por llamarlo así, siempre quedaba esa idea de que no conocía el producto perfectamente, no sabía cómo compararlo, y estaban los intermediarios o nuestros vendedores, que eran capaces de aconsejar, de dirigir un poco la demanda. Internet ha *desintermedializado* las empresas. A día de hoy, sus clientes, a tres golpes de ratón, pueden realmente comparar cuáles son sus productos con los de la competencia, a qué precio están vendiendo y qué tipo de servicios se les están produciendo a ustedes. Así pues, hablamos de empresas que ya no están cercanas al corazón de sus clientes, porque sus clientes han decidido hacer el capitalismo o la economía más perfecta, que es aquella en lo que todo se puede comparar. Entonces, cambian dramáticamente las reglas del juego del siglo XX a las del siglo XXI. Necesitamos empresas tremendamente ágiles, porque los clientes lo que quieren hacer es comparar y cuando mi competencia saca un producto mejor que el mío, mis clientes van a intentar comprarlo, así que yo tengo que reaccionar perfectamente a la competencia; mejor aún si soy capaz de innovar y adelantarme a mi competencia. Son empresas que normalmente no pueden tener todos los activos integrados. Tienen que preguntarse a sí mismas: "Yo, ¿para qué soy buena?", y tener integrados conjuntamente a sus proveedores, a sus distribuidores, y manifestarse, como un *keiretsu* japonés, como una empresa única a sus clientes, sin declarar todas estas roturas que hay entre lo que era la gran empresa monolítica del siglo XX a esta empresa que parece un puzzle del siglo XXI.

Todo se ha acelerado y, sobre todo, importan mucho los intangibles: la marca, la innovación, la propiedad intelectual. Así que, Internet nos ha cambiado a todos las reglas de juego. ¿Qué han hecho las nuevas tecnologías con la producción y la manipulación de esos miles y miles de datos? Dos cosas: que la economía nacional se tenga que hacer más productiva, o bien que se creen unas nuevas empresas, que son las empresas de tecnologías de la información, que aprovechen esto para generar riqueza nueva. La verdad es que en España, estamos afrontando estos retos de forma positiva. ¿Quién no está contento de tener una economía que crece dos o tres veces más rápido que la media europea? Nadie.

Pero quizás se está provocando que esta euforia económica tape una serie de aspectos de cansancio de nuestra propia economía que van a quedar muy claramente reflejados en el momento en el que se produzca un parón económico. Y no duden de que, después de 14 años de bonanza económica, en algún momento, el parón va a llegar. Y, cuando decimos esto, ¿de qué estamos hablando? Estamos hablando de que intentamos competir con unas economías, como por ejemplo pueden ser las de los tigres asiáticos, o la del centro y el este de Europa, cuyos salarios son eminentemente más bajos que los nuestros. Para que se hagan una idea, un salario medio en China son 4 euros por hora, exactamente el 72% más barato que el salario medio español. Estamos hablando de unas empresas que se pueden poner en el este europeo y que pagan unos impuestos de sociedades que, en el mayor de los casos y si no lo recuerdo mal, es de 15% y en algunos puntos, casi un cero.

Y resulta que tenemos que seguir triunfando, no solamente siendo capaces de responder a esta demanda interna que está siendo realmente floreciente, gracias a Dios, pero siendo capaces de que nuestros productos puedan exportarse. En el pasado teníamos una cosa maravillosa que era que podíamos devaluar la moneda. El día que nuestros productos no eran totalmente competitivos, pues les bajábamos el precio devaluando nuestra moneda. A día de hoy, esto ha desaparecido y, en el fondo, nos vamos a encontrar con unos problemas el día en que nuestra economía interna se frene (como se ha producido ahora mismo en Italia o en Portugal), unos momentos críticos en los que esta bajada de la productividad o estos frenazos que estamos teniendo van a afectar mucho.

En los últimos años, lo sabemos, la productividad española ha subido más o menos medio punto, mientras que la productividad europea ha subido alrededor del 2,1-2,2%. Y hemos pasado al puesto 38 en competitividad de las empresas, en caída libre. Yo llevo en España cuatro años y he visto ese número de competitividad pasar del 21 al 38. Y podemos decir, por ejemplo, leyendo titulares: "Suspenso en competitividad", "España tardará 21 años en alcanzar a la Unión Europea en innovación al ritmo actual", "La productividad en España 16 puntos inferior a la media europea". Como ustedes leen los periódicos económicos como yo, no les descubro nada nuevo.

Cada uno de ustedes, seguramente trabaja en un sector, en un vertical distinto, pero yo creo que cada uno de ustedes estará de acuerdo conmigo en varias cosas. La primera es que necesitan crecer y necesitan crecer si son empresas públicas, definitivamente, por encima del doble dígito, o sea, por encima de un 10%, o bien en su facturación o bien, cuando no somos capaces de seguir creciendo en nuestro mercado, ser capaces de crecer al menos un doble dígito en sus beneficios. Algunos de ustedes se encontrarán en el momento de ser una *startup,* una empresa en crecimiento, y lo único que les interesa es cómo van a ser capaces de coger esa idea que ya tenían y hacer que la gente lo sepa (las puras operaciones). Luego, pasamos a este período alcista, donde nos encontramos con que vamos a ir creciendo y tenemos un doble dígito, a veces un triple dígito, y empezamos a necesitar tremendamente que esas operaciones que estamos haciendo las hagamos de forma más eficiente, empecemos a trabajar de forma más colaborativa, nos orientemos más al cliente. Y después, nos encontramos (yo no sé ustedes, pero casi todos) en ese lugar donde la curva se aplana y ya nos gustaría crecer un 10%. En ese momento, no queda otra opción que reinventarnos como empresa y decidir: "¿Y ahora qué?". Lo que antes vendía ya no vende tanto como antes y, si no cambio, sabemos que la curva va a invertirse. Tenemos que empezar a crear una cultura distinta.

Como les decía, la mayor parte de las empresas españolas ahora se encuentran en ese momento de aplanamiento en los crecimientos, que ya no superan el 10%. Independientemente del sector donde ustedes se encuentren y precisamente por la revolución que Internet ha generado, realmente se están encontrando, creo, con cuatro grandes retos que tienen que afrontar. El primer gran reto tiene que ver con el acercamiento al cliente. Les hablaba antes de que el cliente utiliza Internet, e Internet nos *desintermedia.* Nos *desintermedia* y hace que perdamos la conexión afectiva con el cliente "aquí" y que nos acerquemos al cliente "aquí" y no "ahí", cosa peor. Necesitamos empezar a utilizar las tecnologías de la información de una forma tremendamente eficiente. La primera cosa que tiene que ocurrir es que tenemos que empezar a utilizar la multicanalidad. El cliente tiene que ser capaz de conectarse con nosotros utilizando el canal que quiera: bien nos viene a ver personalmente, bien le vamos a ver nosotros o habla con

nosotros por teléfono o se conecta con nosotros a través de Internet. Y, además, el cliente se siente único e, independientemente del canal por el que entre, quiere tener la mejor de las experiencias posibles. Y necesita saber que, independientemente de por qué canal ha entrado, lo entendemos como un cliente y le decimos "Señora García, supongo que ha venido a verme hoy a la oficina, porque el martes me llamó por teléfono y no le hemos solucionado el tema". No espera a que yo le empiece a contar solo por qué no ha vuelto a llamar por teléfono.

La segunda cosa que necesitamos tremendamente es crear, utilizando Internet, un sentido en el que el cliente sea capaz de experimentar mi empresa. Yo no sé ustedes, pero, como yo, seguramente utilizan Internet habitualmente: compran en un supermercado electrónico o hacen banca electrónica y a lo mejor compran en distintos supermercados electrónicos o en diferentes bancos. ¿Se dan cuenta? ¿Ustedes creen que existe una web de un banco que es particularmente distinta de la web de otro y que me transfiere sentimientos y sensaciones distintas? ¿Ustedes creen que cuando yo voy a un banco, esa experiencia de ponerme en la cola de una señorita o de un señor a esperar a que me hagan caso para que me atiendan a mí y me den dinero, pero, a la vez, no reconozcan que deberían ofrecerme una propuesta de inversión en su banco, es lo que yo espero? Están perdiendo esos momentos de la verdad, que es cuando yo, voluntariamente, me he trasladado a visitarles y la impresión que me están dando es tremendamente pobre. Insisto, la posibilidad de tocarme "aquí" la pierden. Y una de las cosas que van a pasar en los próximos diez años es que nos vamos a encontrar con que todas las grandes empresas (y las pequeñas, si quieren sobrevivir en relación con esas grandes) tienen que empezar a moverse en lo que yo llamo experimentar su empresa. Estamos trabajando ahora mismo con grandes bancos donde van a ver cómo uno entra y la sensación es tremendamente distinta. Según pasa la tarjeta del banco, desde el momento en el que uno pasa la tarjeta por la puerta, saben quién soy; según me voy acercando a las diferentes mesas, saben quién soy. Tengo información que cambia en los paneles (en esos cristales que a día de hoy no sirven para nada) de marketing y que me van a ir dando pistas de si ha bajado o no, o si mi interesa renegociar mi hipoteca. Y cambia porque saben quién soy. Ahí vamos a ver grandes

innovaciones tecnológicas en lo que tiene que ver con la relación con los clientes.

También tenemos que hacer que nuestros vendedores, cuando se acercan a vender, sean mucho más eficientes. Y ahí vamos a tener que meterles temas de movilidad. Hoy en la comida hablábamos de esto y yo les decía: "Llevo un teléfono móvil que lleva Windows instalado". Pues yo, personalmente, ahorro 50 minutos al menos todos los días en productividad, simplemente porque llevo ese teléfono, si no, tendría que trabajar alrededor de una hora más. Pues lo mismo le va a pasar a nuestros vendedores: necesitamos mejorar su productividad personal para que puedan estar fuera y acercarse a ese cliente que está intentando desintermediarnos y, cuando está fuera de la oficina tenemos que hacer que sea tan productivo como cuando está dentro.

Otra de las cosas que vamos a necesitar saber es qué es lo que quiere mi cliente en cada momento. En esto, yo les hago una idea. La gente piensa: "Oh, Microsoft, los líderes". Estamos sacando ahora mismo productos. ¿Ustedes saben cuántas horas hemos estado trabajando, simplemente con una cámara de televisión, grabando a nuestros clientes para saber cómo debería ser la próxima ofimática? Hemos grabado 26.000 horas de vídeo a clientes utilizando nuestra tecnología. Después, les hemos seguido personalmente durante 9.000 horas, con un antropólogo detrás chequeando cómo hacían las cosas y, cuando ya teníamos las vetas, les hemos metido 5.000 horas para ver cómo trabajaban y si habíamos sido capaces de acertar. Con esto no quiero decir que ustedes tengan que meterles 45.000 horas de vídeo a nadie, que no creo que fuera muy conveniente; pero sí que tienen que tener esa tremenda pasión para entender: (a), qué es lo que sus clientes quieren, (b), cómo van a ser capaces de responder a esas necesidades (por ejemplo, los departamentos de quejas, que todos escupimos en ellos, es lo mejor que puede pasar en una empresa) y, (c), cómo van a sorprenderles. Porque, definitivamente, si no sorprenden a sus clientes, sus clientes no se enredarán emocionalmente con ustedes.

De la relación con los clientes podría hablarles de aquí a cinco días más, así que vamos a acortarlo y continuar por otra parte. Otra de las áreas que va a ser muy importante para su supervivencia en este mundo de Internet tiene que ver con la cre-

ación de productos y servicios innovadores. Y aquí, nuevamente, cuando la gente piensa en innovar, creo que piensan en Newton, que estaba el señor allí, se sentó debajo de un manzano, le cayó una manzana y dijo: "Ajá, debe existir una fuerza", y se fue a su despacho e hizo una ley, que es la ley de Newton que conocemos todos. Sería precioso que se pudiera innovar así. De hecho, la gente cuando piensa en innovación a día de hoy, se la imagina con bata blanca en un laboratorio (que también la hay). Pero la mayor parte de la innovación que va a ocurrir en sus empresas es totalmente distinta. Es la de un señor o señora que se dedica a amasar datos, chequea y mira, y mira y vuelve a pensar, a escuchar a sus clientes. Y hace cosas tales como lo que hizo el BBVA, ¿se acuerdan? Le dieron la vuelta a las hipotecas. Cuando al principio pagas mucho y es el momento en el que te gustaría pagar menos porque tienes otras necesidades, pero al final estás dispuesto a pagar más. Eso lo decíamos todos, no me digan que no tiene sentido común. Pero tuvo que ser un señor el que innovó eso. ¿Y cómo se innova? Pues ya les digo que, habitualmente, escuchando por qué la gente no pagaba las hipotecas. "Oiga, es que me compré un sillón, etc.".

Y cuando uno tiene la idea, resulta que esa innovación no sirve de nada, si no se lo contamos a nuestros clientes. Es tan complicado ese mercado, que a día de hoy no existe una persona que pueda llevar el producto, aquella innovación, al mercado. Entonces, es muy importante la capacidad de saber trabajar en grupos de trabajo. Normalmente, en España tendemos a decir que eso de trabajar en grupo significa: reunirse. Sí, señor. Hemos hecho un estudio sobre cuánto se reúnen las personas en España. Muy claramente: 5,6 horas de media a la semana. ¿Cuál es el porcentaje que nos dicen los empleados españoles que es ineficiente, de esas 5,6 horas? ¿Un 20%, un 10%? Que diga alguien algo. El 60%. El 60% de ese tiempo es ineficiente. Estamos todos buscando a ver cómo ahorramos, cómo encontramos productividad: ahí ya tenemos 3 horas y pico. Entonces, ¿cómo se trabaja en grupo, si no estamos reunidos? Pues utilizando las tecnologías, tecnologías que me permitan publicar al grupo, que me permitan que el grupo pueda hacer cambios, que el grupo pueda opinar sin tener que estar físicamente ni en el mismo lugar, ni en el mismo estadio físico. Porque otra de las cosas que ha traído Internet es que ha con-

vertido nuestras empresas en globales. Así que no sirve solo que aquello vaya a funcionar en Madrid o en Murcia, es que debería funcionar en Cataluña, en el País Vasco, en Francia o en Singapur. Así pues, necesito que haya empresas en que mi entorno de trabajo o colaborativo, tiene un paso más allá, que es: ¿cómo soy capaz de utilizar las tecnologías de la información para que mis grupos de trabajo no tengan que estar ni en el mismo tiempo físico, ni en el mismo lugar para trabajar?

Y, por último, cuando ya he creado la información, tengo que protegerla, porque a día de hoy, ya saben ustedes como protegemos la información las empresas. La ponemos en la Intranet y no hay nadie que encuentre nada o sea que no se puede filtrar en ningún lado, ¡porque no hay nadie que encuentre nada! Ustedes imagínense cuando tengamos una tecnología (y ya la tenemos, se puede tener) que permita a la gente trabajar en equipo, buscar, encontrar. La que yo he escrito hace poco ha salido ya en Yahoo, antes de ayer. Publica un pobre vicepresidente una *memo* a sus empleados, donde les dice que son como la mantequilla de cacahuete, que no van a triunfar porque son demasiados finos y se extienden demasiado. Y es una *memo* memorable; lo que dice este señor no es una colección de tonterías, es una reflexión profunda. La desgracia es que esta *memo* haya salido al mercado, se haya publicado en el *New York Times* y las acciones se hayan pegado una gran torta. Pues lo mismo puede pasar con esta idea, cuando ustedes la están fraguando, de darle la vuelta a la hipoteca o de cambiar la forma en la que van a hacer la masa de las pizzas. No hay nada peor que eso y tenemos que tener la posibilidad (y tecnología hay, y ustedes tienen que preguntarse si la tienen) de decidir si tienen un sistema que les permite que, para cada documento en particular, yo diga quién lo puede leer, quién lo puede imprimir, a quién se lo puedo pasar y, hasta un punto, si se puede autodestruir ("pasadas tres lecturas, se autodestruirá" o "pasados cinco meses, se autodestruirá"), o si se archivará de una forma o de la otra. Así pues, estos son nuevos conceptos tecnológicos que tenemos que ver en esto de la creación de los servicios.

Otro de los grandes problemas que en este momento seguro que se están planteando tiene que ver con cómo se presentan como una empresa única, cuando ustedes son una colección de empresas. Cuando digo colección de empresas, ustedes imagínen-

se que alguno de ustedes distribuyera mamparas de baño; normalmente, ustedes son una empresa que se dedica a la distribución de eso, y tienen unos vendedores con unos catálogos. Existen unas empresas proveedoras, que son las que hacen las mamparas de baño y existen unas empresas instaladoras que son las que las instalan. Yo, como cliente, de verdad que no quiero saber nada de eso. Yo lo que quiero es comprarles a ustedes una mampara, pagarla y que me la instalen ustedes en mi casa, en el tiempo más rápido posible y de la forma más limpia posible, y, además, que no tenga la mampara rondando por mi casa cinco días, para que se rompa. Y eso se puede hacer. Se puede hacer cutremente: es decir, no tengo ningún tipo de relación con mis proveedores, entonces yo me pido la mampara, me la mandan y yo la almaceno en mi almacén y después llamo al proveedor, después llega el instalador, pero no ha llegado la mampara, etc. Se puede hacer teniendo un perfecto sistema de distribución, un sistema que cree procesos que me permiten interrelacionarme con terceras compañías. Y hacerlo de tal forma que el señor manda directamente la mampara a mi casa a la misma vez que llega el instalador. Esto hace que se complique el mundo porque esta forma de trabajar ya no es solo dentro de mi empresa, es fuera de mi empresa; y significa que puedo tener algunos ataques importantes de seguridad. Si ya me es difícil controlar que mis empleados no se llevan el número de Visa de mi gente, ¿cómo sé yo que, cuando dejo entrar a mis proveedores o a mis distribuidores a mi empresa, estos no utilizan esos poderes para otras cosas? Así pues, las tecnologías de seguridad van a ser nuevamente importantes (y no me refiero solamente a la seguridad física, sino también a la seguridad lógica, por supuesto), y también la automatización, los procesos que me permiten relacionarme con terceros.

El último gran punto de reflexión para esta tarde, para ustedes, tiene que ver con, además de estas tres cosas, Internet. Resulta que Internet hace que mis clientes puedan comparar el precio totalmente. Así pues, tengo que trabajar de una forma tremendamente eficaz, y esa tremenda eficacia tiene que ver con una automatización de mis procesos. Si mis procesos son reinventar la rueda una vez y otra también, estoy totalmente equivocado y no puedo ser productivo. La segunda cosa es que mis propias tecnologías de la información, que es en el fondo, no sé si se han dado

cuenta, lo que me está ayudando a diferenciarme y a triunfar (es decir, que se han convertido en una de mis claves estratégicas), sean capaces de ser manejadas de una forma eficiente. Tengo que ser capaz de instalar, de mantener y de securizar de una forma bastante eficiente y barata, de tal forma que gaste la menor parte de mi dinero en mantener y mucha parte de mi dinero en producir nuevas cosas.

Si con esto que les he contado, piensan que lo que les estoy diciendo es que, en esto de la economía del siglo XXI, lo más importante son las nuevas tecnologías, pues creo que estarían pensando que no soy una buena profesional que hace tiempo que dirijo una empresa. Porque, a pesar de ser la mía una empresa tecnológica, tengo que decirles que, si hay algo que va a ser capaz de hacer que sus empresas triunfen o fracasen, no es su capacidad tecnológica (que también, y luego les explicaré cómo) sino su capacidad de tener una política de recursos humanos que les permita aceptar o atraer el mejor de los talentos. Todo radica en las personas que trabajan con ustedes. Las personas han cambiado y han dejado de ser unos *yuppies* y, a día de hoy, son personas que quieren traer su vida a la oficina y tener un buen balance. Así que, recuerden que un mono conectado a Internet sigue siendo un mono y que las personas que innovan, que se cambian los procesos, que son capaces de tocarle el corazón a los clientes, son nuestros empleados. Si tenemos la mejor de las políticas de recursos humanos, pero cogemos a esas personas tan talentosas y les damos unas herramientas técnicas de la generación de 1940, pues nos hemos equivocado. Aquí está lo les estaba diciendo, no se equivoquen: primero, las personas, pero inmediatamente detrás, la tecnología.

Y la última reflexión que les hago es: ¿cuánto tiempo hace que ustedes no piensan en el software que les están dando a sus empleados? Estoy segura de que todos saben y se preocupan de que cada uno de los empleados que ustedes tienen tenga un PC y un monitor plano (que queda horrible eso del monitor antiguo) y la impresora, desde luego, matricial ya no, y esto del color, nada, con lo baratas que son las láser. Y creemos, porque pasamos por las oficinas y las vemos tan monas, que nos hemos modernizado, cuando lo que pasa es que lo chequeamos y tenemos un software que lo único que les permite a estos señores tan talentosos

que hemos sido capaces de contratar, es ser capaces de sustituir la antigua máquina de escribir y esa antigua calculadora (de esa que sacaba los datos en un rollito). La tecnología está cambiando y necesitamos pensar y no darnos por vencidos en varias cosas: la primera es que todavía se puede mejorar la productividad individual de las personas. ¿Cómo encuentran la información? El 4% del tiempo de nuestros empleados se gasta en buscar una información que sé que tengo y no encuentro, y llego a no encontrar tanto que la vuelvo a producir. Eso es el 4% del tiempo. Segundo, ¿cómo hago para gestionar su tiempo y cómo hago para gestionar su información? Como les decía, después qué hago con mis equipos móviles para esta gente que tengo fuera de la oficina. Ahí también hay un aumento de la productividad que tenemos que negociar. ¿Cómo pongo tecnología que me permita trabajar en equipo? Ese equipo puede ser local, internamente, o virtual. ¿Cómo hago para que me permita trabajar con equipos que están formados por personas de diferentes empresas? Y, por último, ¿cómo protejo el capital intelectual de la empresa y creo procesos y hagan que la empresa (no las personas y los equipos) sean eficaces?

¿Cuánto gastamos en software en España? Vamos a hacer la última pregunta antes de que lo deje. En España gastamos 54 euros por persona y por año. No estoy hablando de software de Microsoft, estoy hablando de software puro. ¿Cuánto gasta una economía como la sueca, la segunda economía más productiva del mundo? ¿Alguien quiere decir un número?

Intervención de un asistente

300 euros.

Dª Rosa María García

Sí, señor. Este señor ha hecho los deberes y se ha leído el mismo libro que yo. 300 euros. Vamos a suponer, aunque es una lacra horrorosa, pero es verdad, que el 50% del software que se utiliza en España es pirata. Así que, multiplicamos 54 por 2: 108. De 108 a 300: ahí está el agujero de productividad, no en cuántos PC tenemos, no en cuantas conexiones ADSL. Es que le estamos dando a nuestra gente tecnologías del año 1940. Lo único que les permite es escribir mejores documentos y hacer mejor cuatro cosas, como que la factura ya no te la saco por la máquina de

escribir y te la saco un poco más mona. Piensen ustedes si son capaces de haber mejorado esas cuatro áreas de productividad y si son capaces de tener un acercamiento totalmente innovador a los clientes, a la innovación, a sus proveedores y, por supuesto, a sus recortes presupuestarios.

Y con esto les dejo. No sé si les he ayudado a hacer la digestión o les he hecho que la leche del café se haga yogur. Pero les digo una cosa: yo no me cambiaría por nada del mundo. Ser empresario en el año 2007 es quizá la parte más interesante, más divertida. Vamos a producir un cambio. De ustedes depende que su empresa triunfe o que dentro de 40 años sean recordados como aquellos que hicieron que su empresa no se adaptara a esta nueva economía. Así que, reinventémonos, que ya lo necesitamos.

Gracias.

D. Diego Pavía
Director general de Atos Origin

Buenas tardes. Yo sí que les molestaré con unas filminas para soportar mi presentación. Voy a dividir la presentación en tres partes: una primera muy pequeña, didáctica, sobre cuatro datos para centrar la pelota en el juego; después las TIC como medio para un fin (Rosa ha sido extremadamente clara en que las TIC no son para nada un fin en sí mismas, sino que son instrumentos para la consecución de objetivos tanto empresariales como de la función pública), y, por último, nos pondremos deberes. Rosa les ha lanzado preguntas y yo voy a ponerles deberes, al sector público, al sector privado, deberes comunes entre todos para que la situación que tenemos actualmente en España de utilización de las TIC para la competitividad (que es aceptable) mejore y nos haga campeones en esos retos del siglo XXI en el que nos vamos a ver inmersos.

En cuanto a qué son, la taxonomía, lo que consideramos como TIC son tres dimensiones: lo que es puramente infraestructura (por fortuna, España ya ha generado esa inversión tanto en comunicaciones como en lo que son ordenadores), software de base (esos 54 euros por persona/año) y, finalmente, los servicios, tanto los que tienen ustedes como empresarios de sus empresas, de integración, de desarrollo o de operación, o los que las consultoras hacemos desde fuera. Las TIC no incluyen todo aquello que son [robóticas] industriales, sensores y demás (solamente para centrar la pelota en el juego). Algunos de los nombres que cualifican cada una de esas tres dimensiones, los tienen ustedes ahí y seguramente sabrán muchos más.

En cuanto a algunos números que pueden ser interesantes, son 42.000 millones de euros los que genera este sector en España (que es el 4,6% del PIB, que es de unos 900.000 millones de euros). Hay reconocemos el 5% de los 42.000 millones, que son los 2.000 millones, esos 54 euros por persona que consumimos en España en software. La tarta que ven a la izquierda es una tarta de un país ya muy desarrollado en cuanto a TIC. Si vamos a un país como China o a cualquier país africano o sudamericano, veremos que la tarta de infraestructuras se come la mayoría del gasto de la inversión en TIC. Por fortuna, España ya ha pasado ese Rubicón y ya estamos sobre todo utilizando nuestros euros en generar servicios de valor añadido sobre esas infraestructuras.

¿Y quién consume esos 42.000 millones? Los consume, sobre todo, la banca. Miren por dónde, la banca es exitosa allá por donde va (el Santander se compra el Abbey, el BBVA se ha metido en China). ¿Por qué? A lo mejor las TIC han tenido algo que ver. A lo mejor ese consumo que tienen de esos 42.000 millones, les ha ayudado en esa globalización competitiva darwiniana en la que estamos. Después, tenemos a los operadores de telecomunicación (los tres grandes operadores), el sector público y todo lo demás. Y vemos que, si comparamos esta tarta con la tarta alemana u holandesa, en fabricación (que al final es industria), puede ser que el consumo de TIC en esos países sea 2,5 veces, con lo cual parece que está muy unida la utilización de las TIC a ser exitosos en ese mundo darwiniano global en el que estamos compitiendo. De esto vamos a ver algunos ejemplos.

Hay algunos impactos en la vida diaria (siempre, cuando un concepto nos impacta es cuando más se puede interiorizar). El de arriba es de *retail* y el de abajo tiene que ver con la ponencia de energía de esta mañana, que ya nos ha puesto los pelos de punta suficientemente. En el primero, que es retail, saben ustedes que actualmente muchos bancos, en cuanto ustedes pagan con la tarjeta, ya no tienen que llevar dinero encima. Inmediatamente les llega un mensaje por su móvil que les dice que esa transacción se ha hecho y por tanta cantidad de dinero y en qué comercio. Sin TIC, sin la utilización de esas comunicaciones y/o Internet, y/o movilidad, y/o sistemas de información, tendríamos que llevar el dinero encima y tendríamos una inseguridad respecto a llevar ese dinero físico encima, y sobre todo no tenemos información de cuál es la evolución de nuestro saldo bancario. Los beneficios son ahí evidentes.

Si vamos a la última, que no es de retail y que no impacta a nuestro bolsillo o a nuestro quehacer diario, esta mañana hemos visto que las TIC han permitido a las grandes exploradoras de existencias de gas y petróleo en el mundo encontrar más gas y petróleo (esta mañana nos han puesto los pelos de punta diciendo: "Señores, que sigan encontrándose gas y petróleo, hasta que estén las renovables; si no, la evolución de la economía del mundo occidental, tal y como la conocemos hoy, está en enorme riesgo"). Nuevamente, si no tuviésemos los ordenadores, las bases de datos, la tecnología que nos permite hacer mecánica de fluidos, modelos de simulación, geotecnias y demás, no podríamos hoy estar alimentando nuestro coche con la gasolina a un precio asequible para nuestros bolsillos. En todos los órdenes de la vida, las TIC son lo que nos hace, en el mundo actual, estar un poco mejor que otros. Pero sin ellas, sin TIC, ¿qué es lo que pasaría?

La segunda parte es que las TIC son medios. No son en absoluto un fin en sí mismas. Vamos a ver en los dos sectores (privado y público) si impacta, si es instrumental o si no lo es, y ejemplos positivos y negativos de cada uno de los conceptos que expongo. Cualquier empresario de esta sala tiene muchos objetivos, pero podemos resumirlos en tres grandes: crecer, orgánica e inorgánicamente y crecer un poco más que los demás; ser rentables y ser sostenibles. Los tres aislados no funcionan, tienen que ser los tres a la vez. En cuanto a crecer orgánicamente más en el sector, están

los conceptos de relación con el cliente, *time to market,* mayor capilaridad y la innovación en el producto diferencial. Inorgánicamente, cuando compro a alguien, tengo que tener un retorno, bien por la línea de abajo o bien por la línea de arriba o por las dos. En cuanto a ser rentables, Rosa la ha dicho: productividad, automatización de procesos. Y de todos esos procesos de automatización, siempre está detrás, al final, la implementación práctica de la utilización de las TIC. Finalmente, para ser sostenibles en el tiempo, hay que adelantarse a los cambios, no ser un *early adopter,* que dicen los ingleses, no ser en la cola el que se lleva los latigazos. Vamos a ver en todos estos criterios empresariales que todos manejamos cómo contribuyen las TIC o si no contribuyen, con un código semafórico: en verde, contribuyen en enorme manera la ausencia de las TIC en cada uno de esos criterios de gestión empresarial. Su ausencia generaría la obsolescencia del negocio y la muerte del negocio. Los naranjas significan ayuda; en rojo, no tenemos ninguno.

Algunos ejemplos del *time to market,* en cuanto a la relación con los clientes: conocemos un banco, Bankinter, que teniendo un tamaño pequeño tiene unos pairs en bolsa que le hacen inasequible a los competidores, porque siempre se está adelantando en tecnología (es el banco tecnológico español) y crear productos diferenciales respecto a la competencia. Llega antes al mercado gracias a la utilización de las TIC en productos novedosos para todos nosotros. En mayor capilaridad está Mercadona, que es de la región además, y que tiene capacidad, como saben ustedes, desde el punto de vista de la logística y de apertura de centros, para estar más cerca del "jefe" como dice Mercadona (el "jefe" es siempre el cliente) y todo en base a una inversión en tecnología, cuyo retornos tienen perfectamente cuantificados y en los que siguen invirtiendo.

Tercero, en productos diferenciales, innovadores, en lo que es orgánica, más que en el sector, está la movilidad; inorgánicamente, cuando el Santander compra el Abbey en el Reino Unido, las razones de la adquisición son las sinergias de coste por tecnología. Es decir, la factura de tecnología que tenía el Abbey comparada con la factura de tecnología que actualmente tiene con el Santander, por una optimización que tenía el Santander y que traía desde España, ha hecho que el case de compra del Abbey haya sido en

dos años y medio (con el volumen de millones de euros que se invirtieron entonces). La tecnología fue la llave para comprar un banco eminentemente más ineficiente. Esta mañana hemos visto, en la ponencia de la persona de Iberdrola, que los megavatios que gestiona cada empleado de Iberdrola son de una relación de 5 a 1 con el Reino Unido. Cuando Iberdrola compra Scottish Power, lo compra porque tiene unas sinergias de costes apalancadas en la tecnología que le hacen vencedor, en la lucha global. Nuevamente, la tecnología como instrumento para un fin empresarial.

En cuanto a rentabilidad, menor coste por unidad de producto, el ejemplo de Zara lo conocemos todos, o el ejemplo de Ikea, que evidentemente es un enorme consumidor de las TIC para ser hoy por hoy el mejor retailer a escala mundial (creo que todos hemos, en algún momento, montado un mueble de IKEA en casa). Todo se hace centralizado desde un solo sitio en Suecia, en cuanto a lo que es logística, producción, diseño y fabricación. Nuevamente, las TIC como elemento de competencia ganador en el mercado global.

Y hay un contraejemplo, ser insostenible en el tiempo. Tenemos un español, el primer ejecutivo de Kodak, que no vio llegar que las películas tradicionales ya iban a dejar de ser el soporte para nuestra actividad fotográfica, y habrán leído ustedes repetidas veces en prensa que de ser líder número uno, el no adelantarse al cambio, el no *surfear* la curva que ha descrito Rosa, el no utilizar las TIC, sino apalancarse en un negocio teóricamente sólido, hace que ahora Kodak esté en muy mal share, como se dice.

En el sector público, vamos a ver casos positivos de la función pública: servicio óptimo del ciudadano, gestionar eficazmente los recursos, que les damos vía impuestos todos los aquí presentes y cubrir los huecos o ineficiencias que el sector privado no puede llegar a lanzar o a cubrir. Y con esos criterios, vamos a ver nuevamente el código semafórico. Vemos cómo las tecnologías de la información son o no instrumentales para la consecución de los objetivos por parte de la función pública. Vemos que todas son verdes (la inexistencia de verde haría inexistentes esos servicios óptimos al ciudadano) y solo vemos una naranja o una roja. Hay ejemplos que todos conocemos ya en nuestro país: la Administración Tributaria. Sabemos que no tenemos que desplazarnos,

como nos desplazábamos antes, gracias a esa multicanalidad, y podemos interactuar con las diferentes administraciones tributarias sin ningún problema desde nuestra casa o nuestra empresa. Tenemos una mayor accesibilidad, de forma que los servicios al ciudadano sean accesibles a todos independientemente de su estado o condición social, movilidad o no movilidad. Gracias a la TDT y al apagón analógico en el año 2010, tendremos los servicios al ciudadano en nuestra casa desde nuestro mando a distancia. Nuevamente, las TIC permitirán que todos los servicios que hoy son de una accesibilidad dudosa o no total, sean absolutamente al 100% de la población.

En interoperabilidad, tenemos un problema en la descentralización española, entre la Administración general del Estado, las comunidades autónomas y las administraciones locales. Hace falta que el ciudadano vea una sola ventanilla única. Las ventanillas únicas 060 que ha lanzado la Administración pública sólo son posibles porque existen las TIC detras. Y hay ejemplos recurrentes de cómo las TIC son instrumentales para objetivos que hacen a nuestras empresas competitivas o bien a nosotros, como ciudadanos, servidos en óptima manera.

Finalmente, los deberes. El contexto español: las palabras clave para España hoy, en esa ilusión de que España puede ser alguien poderosísimo en la economía mundial (más poderosa de lo que es ahora), las *key words,* las palabras clave, son sostenibilidad, especialización, *competition.* Este foro donde todos ustedes se encuentran, y compiten algunos solamente ahí fuera, pero aquí comparten experiencias, es la mejor de las formas para abordar el futuro. Solos, en soledad, nunca ganaremos. La cuarta palabra, y para mí más importante, es cambio: tenemos que estar continuamente adaptándonos a un cambio que nos viene en un entorno y en un laboratorio cada vez más grande, que es nuestro mundo. Ya no es España, ya no es nuestra región, es nuestro mundo. Los enemigos pueden venir de China, de la India, de Uruguay, o los amigos pueden venir de la China, de la India o de Uruguay. En esa adaptación continua, las TIC tienen un rol fundamental, porque [intervienen en] el dinamismo de la información, el dinamismo del análisis, el dinamismo de la adaptabilidad.

Y los medios para todos esos *key words* (globalización, crecimiento, diferenciación) son cuatro: el acceso a capital (en eso, últimamente, no hay ningún problema, la liquidez y los intereses son enormes, con lo cual, por fortuna, parece que estamos en un período de gracia), y después vienen el talento (el talento está todo basado en las personas y tenemos que continuar formando y especializando a todas nuestras estructuras: plantillas, jóvenes, universitarios y demás), las TIC, sin duda alguna, y la innovación. Y dentro de la propia innovación, la innovación está generalmente también basada en la utilización de las TIC.

Dos últimas cuestiones: en el contexto español, qué hacer respecto a las TIC y posibles actuaciones: en clave privada, en clave de sector TIC, en clave pública y, después, en clave conjunta. En clave privada, en su clave, es indispensable (eso creemos desde el sector de consultoría, que es el que está más frontalmente unido a sus necesidades puramente de negocio, integrando software e infraestructuras) que ustedes integren las TIC en su cadena de valor y no considerar a las TIC como un consumo, sino como un eslabón de su proceso de negocio, en su relación con el cliente, en sus procesos internos operativos. No es algo más, sino que es algo intrínseco a ello. Ese cambio de concepción tiene que ser cultural entre las empresas y es impepinable.

Y lo último es ponderar adecuadamente el coste como criterio de compra. Los grandes compradores de TIC en España, aquellos que de los 42.000 millones pueden consumir el 50% (los bancos y las operadoras de comunicaciones), están abusando del coste del precio de compra como criterio único de compra de este tipo de servicios. En un mercado absolutamente de demanda, donde falta "músculo TIC", en España ese músculo puede incrementarse hacia otras zonas, hacia otros sectores industriales, que pueden hacer que esos operadores de telecomunicaciones o bancos pierdan competitividad al no tener los mejores recursos que las TIC pueden proporcionarles, al estar en un mercado de demanda.

En clave de sector, tenemos que industrializar los procesos productivos allí donde no estén industrializados (Evidentemente, lo que es infraestructura y sofware está industrializado; todo lo que es sistemas y servicios no está industrializado) para repercu-

tirles a ustedes calidad y coste. Tenemos que aprender a compartir riesgos de negocio. Ya no tenemos que ser (esa es solo una, pero la primera de todas) alguien que suministra algo y que con el retorno en sus cuentas de resultados, pite o no pite, vuele o no vuele, nos aislamos. Tenemos que aprender a compartir con ustedes el riesgo de la inversión en tecnología. Y estamos dispuestos a ello. Y, evidentemente, hay que aportar más valor, que se aporta a través del talento y las personas.

En clave pública, como facilitador e impulsor, hay que generar clusters de pymes. A las pymes les falta pasar el Rubicón. Y al pasar el Rubicón, a veces, hace mucho frío, porque estamos solos. Tenemos que *clusterizar* necesidades para que la voluntad, la inversión, la investigación, el análisis y el foco sean compartidos entre varios y no únicamente por uno solo ante el mercado. Y hay que dirigir las inversiones a la creación de servicios de valor añadido. La infraestructura ya tiene que ser pasada. Vayamos a generar servicios de valor añadido, donde existe una capa que nos aísle de la tecnología como componente base. Y como cliente, en la clave pública, tiene que ponerse el foco en la interoperabilidad entre los tres niveles de la Administración.

Por último, dos deberes más, en clave conjunta: el sector privado, el sector de las TIC, y la clave pública. Para su información ya hemos empezado a lanzar algo con el Ministerio de Economía, desde la Asociación Española de Consultoría. Aquí está nuevamente el código semafórico. Debajo del semáforo en verde, están agrupados los sectores que hoy por hoy, en el darwinismo global, son ganadores de la batalla. Y miren por dónde, la tecnología es algo muy común en sus procesos de negocio, muy intrínseco a su cadena de valor. Los que están en naranja son los que, si no nos damos prisa en mejorar, la globalización, la deslocalización, etc., nos pasarán factura. Y lo rojo es donde tenemos un gran desfase. Pero hay que trabajar en los tres. La iniciativa que se ha presentado al Ministerio de Economía y que se publicará, si Dios quiere, en el primer trimestre del año que viene, es de estudios sectoriales con monitorización de KTI sobre cómo las TIC nos hacen mantenernos en el verde, y pasar del naranja al verde o del rojo al naranja y, después, al verde, en todos los sectores. Eso es una buena noticia, porque el Ministerio va a ser el que va a liderar esa iniciativa, de que las TIC, o sí o sí, son un factor (no el factor, pero

sí uno) indispensable para la supervivencia de la economía española en el mundo global.

Finalmente, y como quinto deber, en clave de España, habrán oído ustedes hablar del near shore. Actualmente, las TIC se pueden suministrar en local o en remoto (sabrán ustedes que, desde la India, existen unos servicios informáticos, etc.). La relación calidad-coste entre un TIC español o un TIC indio o uruguayo no es tanta, y el TIC español está en el mismo huso horario, en el mismo marco regulador que el europeo, en la misma cultura que los grandes consumidores de esa producción deslocalizada de TIC que son los ingleses, los alemanes, los franceses y los holandeses. La iniciativa que se ha lanzado también con el Ministerio de Economía, es convertir a España en el *Spain is different* en *near shore:* ser el TIC, en lo que podamos serlo, de Europa, por dos motivos, el crear una industria TIC todavía más fuerte que la que existe en España, y que existan los retornos, para ustedes como empresas, de lo que podamos aprender como sector TIC allende las fronteras.

A la pregunta de la ponencia: sin duda, es un factor de crecimiento y de productividad, pero es un factor de supervivencia. Y, si ven ustedes (y este es el único apunte *marketiniano* que hago), en los latinajos y anglicismos que hay en la parte izquierda, están todos los conceptos que ha nombrado Rosa antes: mejorar los rendimientos, reducir costes, aumentar la agilidad, mejorar la relación con el cliente, acortar los tiempos al mercado, empujar la innovación (que es nuestro *leitmotiv* como compañía). Es lo que decía Rosa: las TIC como medio para el éxito empresarial en el mundo competitivo global.

Coloquio

D. César Arranz

Muy bien, en primer lugar, me gustaría dar algunos datos. Primero, quiero felicitaros por las presentaciones, que han sido excelentes en todos los sentidos, porque creo que han aportado bastante conocimiento y además de una manera bastante fresca (en las presentaciones no suele ser así), y porque por primera vez en este congreso se ha cumplido con el horario. Pienso ser un moderador que va a cumplir no solo con la exactitud y la profundidad de las presentaciones, sino también con el horario.

Pero permitidme que os haga algunas pequeñas observaciones que son puramente ilustrativas, para descargar un poco de cierto formalismo el tema. Lo primero son unos datos básicos, que ponen de manifiesto el uso, fundamentalmente, de las TIC, en lo que es nuestro leitmotiv, que es "Las TIC como crecimiento y productividad", para que los mercados sean más eficientes. Voy a poner el ejemplo de un estudio muy reciente que se ha hecho en China. TIC quiere decir "tecnologías de la información y de las comunicaciones"; ya que hemos hablado más bien de las tecnologías en la otra parte, vamos a ver las comunicaciones en este ejemplo. Aquí lo que se nos dice es que este estudio se ha hecho sobre 200 aldeas chinas y hay una diferencia en cuanto a los productos y sobre todo sobre su precio, que es un elemento competitivo para cualquier empresa. En esas 200 aldeas, se han estudiado unas que tenían teléfono, como elemento TIC, y otras que

no tenían teléfono (esto en China es verdaderamente diferencial). Entonces, por ejemplo, para un producto claro, como es el pescado, en las aldeas con teléfono (es decir, con capacidad de interrelación, de llamarse, de contrastar, etc., y por tanto con accesibilidad al mercado y a un factor crítico, que son los precios), el precio mayor encontrado era de 9 (estamos hablando en yuanes, o en unidades monetarias) y el menor 6,2. En las aldeas sin teléfono, el mayor era 14 (fíjense en la diferencia entre 9 y 14, estamos hablando de más de un 50% de diferencia) y el menor 5,2 (frente a 6,2). Otro producto, la carne de cerdo: el mayor en las aldeas con teléfono era 7 y en las aldeas sin teléfono, 8 (quiere decir que en las aldeas donde hay elementos de productividad y de comunicación los precios son mucho más eficientes de cara al consumidor final) y el precio más bajo era de 4,6 en las aldeas con teléfono y 3,8 en las sin teléfono, porque aquí también se dan los extremos, evidentemente. Esto es un puro ejemplo.

Pero, al final, la realidad es terca e, independientemente de lo que acaban de decirnos, como elemento de crecimiento y productividad, el camino es el que es y la realidad se impone. Si vemos algunos ejemplos de las TIC en España, por ejemplo, en el año 2005, la telefonía móvil, en penetración de hogares, ha sobrepasado a la telefonía fija, y el número de teléfonos, por supuesto, y de largo. En cuanto al acceso a Internet, en el tercer trimestre del 2003, estábamos en una penetración del 25,4% y en el primer trimestre del 2006, en el 33,9%. Creo que este es un proceso claramente imparable. En cuanto al número de ordenadores, si hablamos del primer trimestre del 2005, había una penetración del 48,5% y en el primer trimestre del 2006, estamos en el 52%. Este es un camino claramente sin vuelta atrás. Y esta productividad se pone de manifiesto, no ya en los países desarrollados (luego pondré algún ejemplo) sino sobre todo en las economías emergentes. Si damos algunos datos de las TIC en países como India, China, os podría decir que, por ejemplo, en lo que se refiere a China y en cuanto a teléfonos móviles, en el año 1998 no había nada más que 10 millones de teléfonos móviles en China y que en el año 2006 hay 400 millones de teléfonos móviles. Y, por supuesto y como no puede ser de otra manera, por ese crecimiento (y precisamente por el subdesarrollo en las comunicaciones fijas) en el año 2003 en China ya los teléfonos móviles eran más que los fijos. En India,

estamos hablando de crecimientos desde 10 millones en el año 1998, hasta 70 millones en el año 2006. En los incrementos derivados de los núcleos de población con teléfono pasa tres cuartos de lo mismo: en un solo año, en China, los incrementos en esos núcleos de población han pasado a 701.000 núcleos (estamos hablando de núcleos urbanos, ciudades, etc.). En India, los crecimientos en cuanto se refiere al mercado (en millones de rupias), estamos hablando, en el período 2001, de 600 millones en lo que se refiere a software y servicios de TI, y de 1.800 millones en el año 2005-2006. Creo que estos son datos que avalan que este es un factor claramente de supervivencia.

Por resumir todo lo que hemos visto en estos países, claramente en India el crecimiento del PIB se ha multiplicado por 2 en 5 años y el PIB per cápita (que es importante en países con un nivel de pobreza alto) se ha duplicado también en esos 5 años. En China, el paralelismo es grande; digamos que es igual, salvando las distancias en valores cuantitativos. Y eso produce un círculo virtuoso, porque en la medida en la que vas incrementando la productividad y haciendo que el país tenga estos crecimientos, la atracción de inversión, precisamente para potenciar las TIC, es evidente. En India, por ejemplo, en el año 2001 la inversión extranjera en dólares, era de 5.400 millones de dólares y en el año 2006 son 7.000. China ha pasado de 44.000 a 85.000 millones de dólares. Por tanto, creo que las TIC se revelan como el factor de crecimiento, sin ninguna duda, y por supuesto de productividad, y mucho más para países como el nuestro, que en estos temas nos encontramos a la cola.

Y por resumir todo lo que se ha dicho y por ver cuál ha sido el impacto que todo esto tiene, resumido en grandes protagonistas de las empresas españolas, diré cuatro frases. El señor Alierta dice: "En este ámbito, España en su programa Ingenio 2010, ha dado muestras de plena conciencia de la necesidad de mejorar la productividad de nuestras compañías a través de la innovación general y, en particular, mediante la extensión del uso adecuado y eficiente de las nuevas tecnologías". Todo esto lo resume, diciendo: "No basta (grave error) con invertir en infraestructuras (el antiguo *hub*) para obtener las mejoras de productividad que se pueden conseguir en las TIC. En imprescindible invertir también en educación y formación". Ahí Rosa ha hecho hincapié en las per-

sonas, porque no se trata de aportar tecnología por aportarla; hay que educar a la gente, formar a la gente para que las utilice. No vale tener la impresora más bonita, la pantalla plana: la gente tiene que saber cómo sacarle el jugo a esto.

Amparo Moraleda dice: "Para economías que están basadas en los servicios, la innovación no consiste tanto en el lanzamiento de nuevos productos al mercado, sino en la redefinición y transformación de los procesos de trabajo de las organizaciones". Javier Monzón, de Indra, dice: "En el entorno actual, los aumentos de productividad requieren dotaciones crecientes de capital tecnológico y de capacidad de innovación". Y, finalmente, en este mismo foro, Rosa García, a la que ya hemos escuchado, dice: "En pleno proceso de transformación desde la economía tradicional a la denominada economía del conocimiento, nadie duda de la importantísima aportación de las tecnologías de la información y las comunicaciones al incremento de la productividad y a la competitividad empresarial". Y finaliza diciendo algo que es objeto de esta conferencia: "La partida de la competitividad se juega también en el terreno de las operaciones, donde la reducción de costes, la optimización de procesos y el incremento de la eficiencia constituyen elementos clave de la estrategia de cualquier organización".

Creo que con estas reflexiones de personas que están en este mundo y además que ocupan papeles destacados, resumimos un poco la filosofía de todo lo que se ha visto. De todas maneras, también se ha dicho aquí, por parte de los dos ponentes, algo muy importante y yo quiero dejarlo de manifiesto porque yo he utilizado la tecnología masivamente en las empresas en las que he estado. La tecnología no es un fin en sí misma, ni mucho menos; no se trata de estar a la vanguardia, tener las últimas aplicaciones, los mejores ordenadores, los de más capacidad (que esto ocurre mucho), sino de verdad saber para qué se utilizan y cuál es el fin último. Y aquí, me vais a perdonar, que haga un pequeño chiste. Probablemente conocéis todos el chiste del consultor, el de las ovejas: aquel consultor que va por el campo en su coche y, de repente, se encuentra con un pastor con un rebaño. Entonces tiene la tentación, como consultor, de bajarse y decirle: "Oiga, si soy capaz de decirle cuántas ovejas tiene usted en este momento, ¿me daría una?". Y le dice el pastor: "Bueno, pues venga". Entonces,

saca todos los aparatos, el GPS, etc., modelos cuadráticos, y le dice: "Tiene usted exactamente 258 ovejas". Y el pastor dice: "Muy bien, pues ha acertado usted, efectivamente. ¿Y qué le parece? ¿Si yo adivino lo que es usted, recupero mi oveja?". "Por supuesto." "Pues, usted es consultor." "¿Y por qué?". Y le dice: "Primero, porque nadie le ha llamado; segundo, porque usted me ha dicho lo que yo ya sabía, que tengo 258 ovejas; y lo más desastroso de todo es que usted no ha cogido la oveja, ¡se ha llevado al perro!". Valga el chiste para ilustrar que las tecnologías de la información y las comunicaciones hay que saber utilizarlas, hay que optimizar su uso y su retorno y, por tanto, saber para qué las quiere uno.

Sin más, con esto hacemos un poco la conclusión y abrimos el coloquio. Tenemos 15 minutos. Si que os pediría que digáis a quién va dirigida la pregunta, si lo queréis hacer especialmente.

Intervención de un asistente

Las tecnologías de la información tienen fama de ser difíciles de usar o de entender y poco prácticas. ¿Qué hay que hacer para que sean más adaptadas a las necesidades del que las usa, en la línea de lo que decía Rosa y en la que dices tú del chiste?

Dª Rosa María García

Cuando analizamos por qué Microsoft tiene el porcentaje de mercado que tiene, pensamos exactamente lo que usted dice, que las personas quieren que las tecnologías cumplan cuatro requisitos. El primero es facilidad de uso. En España, sólo el 17% de los trabajadores recibe formación en su puesto de trabajo; eso quiere decir que cuando se produce un cambio de tecnología, tenemos que facilitar una nueva tecnología fácil de aprender y utilizar y que no requiera formación. El segundo criterio es que la tecnología, en nuestro caso, el software esté ampliamente soportado por numerosas empresas. De lo contrario, cuando se produce un problema, no hay nadie que lo sepa solucionar o cuando se quiere realizar una innovación no hay nadie que pueda ayudar. El tercer requisito es que se trata de tecnologías integradas con las existentes, porque, normalmente, todo el mundo quiere reutilizar lo ya existente. El cuarto requisito es que, puesto que las tecnologías van a ser el elemento diferenciador y la clave de la productividad, éstas tienen que ser proporcionadas por empresas que

vayan a ser siempre punteras y que puedan acompañarte en el camino de la innovación.

De aquí a diez años vamos a ver unas tecnologías tremendamente distintas en la forma en la que vamos a poder interactuar con ellas. Ahora, a la nueva versión del sistema operativo Vista, le podemos dictar y ordenar a través de la voz lo que queremos que haga. Estamos trabajando para que desaparezca el ratón y el teclado, para que el ordenador reconozca los gestos de las manos, los gestos de la cara.

D. Diego Pavía

Algo muy rápido: cuando llegué al puesto que tengo ahora, había cero proyectos con un grupo de usabilidad. Un grupo de usabilidad son unos paisanos que no tienen ni idea de informática, no tienen ni idea de TIC y que están en nuestras plantillas para hacer las cosas fáciles a los usuarios. Hoy, entre los 6.000 que somos, tenemos 400 proyectos vivos y fácilmente 80-85 tienen un grupo de usabilidad que trabaja dentro del proyecto. Muchas veces, la posible no buena imagen que han tenido las TIC en los años noventa, en que se ha hecho una inversión enorme pero nadie utiliza el sistema, ha sido por lo que tú denotas de falta de usabilidad. No tienes que saber de sistemas operativos, no tienes que saber de máquinas, de comunicaciones, tienes que saber usar un sistema tonto.

Intervención de un asistente

Y cuando los del grupo de usabilidad aprenden, ¿qué hacéis? ¿Los echáis?

D. Diego Pavía

No. Siguen creciendo. Y son paisanos que no son informáticos, ni nada de eso.

Intervención de un asistente

Ya lo sé, pero los grupos de usabilidad, cuando ya han aprendido la tecnología ya no sirven.

D. Diego Pavía

No, no. Son gente que están de vuestro lado, conociendo un poquito más de vuestro lado lo que son las tecnologías, haciendo que lo que hacen los desarrolladores y los integradores sea utilizable.

D. César Arranz

En mi experiencia, siempre he sido usuario y también he estado en empresas de alta tecnología, pero creo que el problema de las empresas es definir de verdad lo que quieren. Muchas veces que te sientas enfrente de una empresa de tecnología o una empresa de desarrollo de software o de aplicaciones, realmente el problema es definir lo que tu quieres y sobre todo transmitírselo a quien te está escuchando. Y, luego, evidentemente, lo que hay que hacer es un análisis coste-beneficio: esa inversión qué me va a reportar qué nivel de productividad, qué ahorro de costes, etc. y, por tanto, si la llevo adelante o no. Estas cosas no se hacen por moda. Hay gente que sí que lo hace porque tiene que estar a la última, tiene que estar justificando unos desarrollos para justificar su puesto, que probablemente es el de director de tecnologías. Pero yo creo que el tema es mucho más sencillo.

Has dicho: "son difíciles de entender y poco prácticas". Yo creo que no, creo que prácticas lo son mucho, pero si has sabido definir el perímetro de para qué las quieres y lo que esperas de esas tecnologías. Prácticas creo que lo son muchísimo. Otra cosa es que mates moscas a cañonazos, que te dotes de grandes aplicaciones que no se adaptan a tu tamaño y que, además, para materializarlas e implementarlas es labor de chinos. Pero creo que, al final, si lo tienes claro, el éxito es seguro.

D. Diego Pavía

Es nuestra labor que lo tengas claro. No es tu labor, es nuestra labor que lo tengas claro.

Intervención de un asistente

Yo le preguntaría que responsabilidad tiene el sector de la consultoría en la implantación de estas nuevas tecnologías en las empresas. Las experiencias, en muchas ocasiones, no son positivas a la hora de implantarlas, de buscar consultores o empresas que

te las implanten. Tu puedes querer una tecnología pero yo encuentro una gran dificultad en comprar esa tecnología y en implantarla, no porque no existan los medios. En eso estoy de acuerdo: la tecnología existe y es mucho más de lo que necesitamos. En la empresa se necesitan cosas sencillas. Tú conoces tu negocio, pero cuando quieres incorporar esa tecnología necesitas consultoría, asesoramiento, te encuentras con dificultades y con empresas en las que hay un gran cambio de personal, el que viene hoy luego no vuelve, hay una gran movilidad. O sea, en el sector de la consultoría y en la implantación de las tecnologías, creo que hay una gran dificultad. ¿Qué opináis, Diego y Rosa, de este problema?

D. Diego Pavía

Todos los proyectos fallidos son malos para el sector, para la relación con el cliente, para nuestra intimidad, porque, igual que Rosa ha dicho que en retail lo que tenemos que estar es cerca del cliente, en consultoría tenemos que estar con el cliente. Sois muchos menos, por lo tanto tenemos que tratarlos. Y proyectos fallidos ha habido y habrá muchos. Hay cinco factores por los que fallan, siempre son recurrentes. A vosotros solo os ha fallado uno de dos o uno de tres. En una consultora tenemos 400 proyectos al año y nos han fallado seis. ¿Por qué? La intersección de las razones son siempre las mismas. La de mayor peso, la que pesa 60 puntos por la recurrencia, por estadística, etc. es la que ha dicho César: en la etapa de definición de qué es lo que quieres, el que habla y el que escucha y el que responde y el que parafrasea, no llega a una realidad común. A lo mejor lo ha puesto en un papel, pero lo que uno quiere decir y lo que el otro quiere ofertar no tiene nada que ver. Después, añádele otros cuatro factores: uno es rotación y necesidad de personal por nuestra parte, sin duda alguna. Estamos como de dicho antes, en un mercado de demanda. Si tenéis hoy 2.000 consultores, mañana todas las empresas de consultoría los ponemos a trabajar. Faltan recursos en España para trabajar en TIC. Se dan rotaciones porque estamos en un mercado interno puramente de recursos, de que ahora los chavales eligen: que tú me das 3.000 pues 3.000 más. Ellos eligen dónde van a trabajar y, además, a 3.000 euros de diferencia semestre a semestre. Así de brutal. Y hay otras tres razones más metodológicas; pero la principal que pesa 60 puntos de los 100 es que, aun-

que creamos que hemos dicho lo mismo, ni por los forros (aunque lo hayamos escrito, aunque lo hayamos formalizado). Las expectativas de uno frente a lo que el otro le da, de raíz, estaban mal consensuadas. Y mejor es abortar el proyecto en ese momento que no incurrir en todos los costes por ambas partes que después, al final, se conviertan en un fiasco.

D. César Arranz

Estoy completamente de acuerdo. Yo estoy también en el sector de las comunicaciones y la afinidad es absoluta. Nosotros estamos viviendo también esa rotación bestial: cuando tú coges a alguien en mi compañía y le formas en aplicaciones concretas (como, por ejemplo, Navision), en el momento en que le has formado y le has dado seis meses de currículum, te lo quitan de las manos, multiplicándole el sueldo por dos y, en algunos casos, si es necesario, por tres. Porque el consultor o la empresa que se lo lleva tiene una necesidad tan bestial de cubrir ese puesto (precisamente, para ser eficiente) que está dispuesto a pagar un sobrecoste. Luego vienen las sorpresas, luego viene el problema de haber contratado a una persona que no tiene la seniority, que no tiene la capacidad, que no sabe gestionar equipos y el problema viene por donde viene. Pero estoy completamente de acuerdo.

Intervención de un asistente

Y todo eso lo sufre el que quiere implantar la tecnología.

D. César Arranz

Ya, pero eso lo sufres en todos los ámbitos. Tu empresa será auditada, probablemente. Y cuando te la auditan, resulta que un año tienes un equipo y al siguiente vienen otros, y el auditor te va a cobrar igual o más. Evidentemente te va a incrementar el coste horario, pero seguramente a la eficiencia de ese equipo que te acaban de cambiar, tú no le vas a reducir el coste de formación que tú vas a dar a ese auditor por estar en tu sector. Pero esas cosas hay que tenerlas claras. Tiene que haber un fair play sobre un problema que se está moviendo.

D. Diego Pavía

Solo para terminar: ese impacto, si vamos a riesgo compartido, no va a ocurrir.

Intervención de un asistente

Que las TIC tienen una valoración muy positiva creo que no lo discute nadie, en el día a día. El problema que a mí se me plantea es más bien futuro y va en relación con tres aspectos que vosotros como expertos seguramente podréis comentar. El primero es la compatibilidad normativa del soporte físico, es decir, de los equipos de hardware a escala mundial, porque estamos hablando de unas TIC que tienen tendencia universal a un plazo. Uno sería la normalización tecnológica de los soportes. El segundo es el problema de la recuperación de los datos, a cien años vista, por delante y no por detrás. Quiero decir que las TIC, dentro de cien años, sean capaces de hacernos ver la información que hemos generado hoy. ¿Qué grado de seguridad tenemos de que eso va a ser así? Y el tercero es la enorme fragilidad de la tecnología, no del software, sino del hardware, en el sentido de la dependencia energética. Todos sabemos que te puedes quedar en la empresa una semana sin sistema informático por algo que, al final, es una pieza que corresponde al servidor que a lo mejor está un poco obsoleto y te lo tienen que traer de Hong Kong. Son tres puntos para poner como contrapunto al optimismo general de las TIC, pero que creo que son puntos realistas y que me gustaría que la mesa comentase, si es posible. Gracias.

Dª Rosa María García

Creo que estamos en un mercado todavía joven. El mercado de las tecnologías de la información a precios asequibles apenas tiene 30 años. Entonces, tiene que pasar por un proceso de ajuste. En esto de los ajustes, como usted decía, tiene mucho que ver la normalización. Creo que las empresas de software, en esto de la estandarización y de la recuperación de los datos, estamos intentando ser bastante más maduros. Intentamos diferenciarnos por la funcionalidad, a la vez que mantenemos unos sistemas de estándares que permitan que usted pueda tener esos datos y que éstos sean leídos por múltiples sistemas. Estamos apostando por formatos estándares como OpenXML, que van a permitir que,

independientemente de la aplicación que se utilice, los datos siempre se puedan leer. Creo que el software está, en este aspecto de interoperabilidad y de compatibilidad, a años luz del hardware.

D. César Arranz

Has dicho algo también de la fragilidad del hardware y, como ninguno de los dos están en hardware, yo sí te puedo decir como usuario que eso ha ido justamente al contrario: la seguridad en el hardware y, sobre todo, la fiabilidad de los equipos se ha incrementado bestialmente. Otra cosa es que, por costes, la gente elija equipos clónicos, pero ya sabes lo que estás comprando y el riesgo que tienes. Si tú compras un equipo sin marca, sabes que hay marcas de clónicos más fiables y menos fiables, pero ya sabes lo que te estás jugando en el tema. Creo personalmente que en las marcas de primer nivel, como HP, Cisco, etc., el nivel de calidad es altísimo.

Y coincido plenamente con Rosa en el tema de la interoperabilidad. Hemos evolucionado brutalmente. Antes, tú te comprabas un IBM, por decir alguno, y había un software que solamente iba con esa máquina y, por tanto, eras prisionero y esclavo del software y del hardware, a la vez, y de la consultoría y de la implantación. De todo, porque te lo tenía que hacer todo el mismo. Hoy, tú eliges. El PC te lo compras por un lado, la plataforma que quieres y el sistema operativo, por otro, las aplicaciones también. Creo que en eso se ha avanzado brutalmente. Otra cosa es que cada empresa trata de hacer su tecnología propietaria que le aísle durante un tiempo, también por otra razón: por recuperar los costes de inversión y de investigación y desarrollo que han metido aquí. Yo no puedo, de repente, invertir miles de millones en esta historia y abrirlo a todo el mundo. No es una excusa, pero creo que en estas cosas se ha mejorado totalmente.

D. Diego Pavía

Yo, como consejo, lo que te diría es: traspasa el problema al suministrador. Si tú haces acopio de cosas que tienen que interoperar o compatibilizarse entre ellas, el problema es tuyo. Si lo que compras al suministrador es un servicio, es su problema, y tu compras un servicio.

D. César Arranz

Es decir, no compres las cosas por separado, no compres el hardware y el software. Cómprate una consultoría de un integrador donde a ti te dé igual que la máquina sea lo que sea. A ti lo que te tienen que dar es una solución. Esa es la visión de las empresas: dame una solución. No me vendas trastos, ni software ni historias, solucióname el tema.

Intervención de un asistente

Todas las problemáticas que se han abordado en la sala han debidas a malas TIC. En el caso de la persona de la izquierda, ha sido por malos consultores; en el caso de la persona de mi derecha ha sido por un mal uso de la integración del hardware. Si esta empresa esté detenida porque una pieza no está suministrada, es que el cliente no está bien asesorado. Lo que hace falta son buenos profesionales TIC y, en esto le lanzo a la señora Rosa María García y a su compañía, formación adecuada para adecuar la universidad y la formación profesional. La universidad está muy alejada de la tecnología actual. Si cogemos la tecnología actual y la sabemos explicar e implantar, podríamos incrementar la productividad empresarial a hitos desconocidos. Hacerlo cada vez más fácil, más automático, etc. para prescindir de la labor de formación o la labor de implantación. Pero necesitamos una formación adecuada y transmitir esa información a las empresas en buenas implantaciones y quitarnos un poquito lo de coger al cliente, monopolizarlo, engañarle. Llevo muchos años en el sector de las TIC y os puedo decir que lo veo todos los días. Y ese tipo de clientes que viene con esas dificultades y esas problemáticas son los clientes que vienen muy quemados del sector, y cuando tú quieres explicarles que hay soluciones y que hay formas de entender la tecnología de forma práctica para sus empresas, ya lo cogen con mucha menor receptividad que al principio. Pero, creo que la educación es fundamental y, sobre todo, en Navision, con el Plan Emplea.

Dª Rosa María García

Exactamente. No hay nada que más quisiéramos nosotros que, como empresa proveedora de software, trabajar cerca de la Universidad. A mí me da tremenda pena que vengan a trabajar a

Microsoft gente recién salida de la Universidad, que no sirve, que han estado cinco años entrenando su mente, pero que realmente no saben nada de lo que deberían saber. Entonces, Microsoft está intentando hacer varias cosas. La primera es hablar con los rectores y ver cómo se puede ayudar a modernizar la Universidad.

Intervención de un asistente

Nada más quiero decir que las presentaciones han sido excelentes y que la pregunta, me parece, tiene una respuesta obvia: evidentemente, las TIC son un factor de crecimiento. Pero yo sugeriría trabajar más el factor "cómo", porque las TIC están muy ligadas a la consultoría, a la imagen del consultor que las tiene que implantar y, como consultor, me siento también afectado por esa imagen tan negativa del consultor, que la hemos vivido, por esos problemas del cliente que está quemado, porque ha pasado también por un consultor de muy baja profesionalidad o alguien que ha hecho algo que no debía de haberse hecho. Creo que hay que trabajar más el cómo, que no solo es la formación, sino además el tener verdaderamente experiencia, el no pagar al consultor 12 euros la hora, el tener una carrera. Eso de que no duran nada es porque no hay una carrera profesional y, si no hay una carrera profesional, hay una paradoja: estamos creando talento pero no estamos remunerando la creación del talento. Y entonces hay una gestión de paradojas, donde creo (es una sugerencia) que debería de invertirse más en el cómo que en tratar de responder a las preguntas de el qué, porque son obvias. Hay una productividad clarisima, pero tenemos que trabajar más en el cómo para evitar todo este tipo de rechazo que implícitamente tiene y de limitaciones al desarrollo. Gracias.

D. Diego Pavía

Una respuesta muy breve: como ha dicho antes César, por fortuna, desde mayo de 2005 soy el presidente de la patronal de consultoría, de la AEC, y todos esos temas están sobre la mesa. Estamos analizándolos con los sindicatos. Te informo que los sindicatos han rechazado el ordenamiento profesional. Actualmente, todos los consultores estamos en el convenio de telemarketing. Habíamos creado 5 familias con 35 categorías profesionales para poder hacer un seguimiento, una auditoría, para poder dar títulos

de IC. Los sindicatos se han opuesto. También estamos hablando con el Ministerio de Economía para profesionalizar todo eso. O sea que está en la agenda.

D. César Arranz
Muchísimas gracias. Ha sido muy interesante.

4. El valor de las marcas: ¿reputación o competitividad?

D. Juan José Almagro
Director general de Comunicación y Responsabilidad Social de Mapfre

D. Enric Casi
Director general de Mango

Dª Beatriz Soler
Directora del Centro de la Marca de ESADE

D. Fernando Ocaña Garcilaso de la Vega
Presidente de FCB/Tapsa

D. Juan José Almagro
Director general de Comunicación y Responsabilidad Social de Mapfre

Buenas tardes. Bienvenidos. Muchas gracias por haberos apuntado tantos a esta mesa redonda. El nutrido auditorio sube mucho la autoestima de los ponentes y creo que, con el día que hace tan maravilloso, lo primero que hay que hacer es darle las gracias al auditorio, porque, al fin y al cabo, los que aquí estamos tenemos la oportunidad de preparar lo que vamos a decir.

El mérito al final siempre reside en los que estáis ahí, que habéis sido capaces de dominar vuestros impulsos de iros a pasear por Murcia y os habéis metido en esta sala. Así que muchísimas gracias.

Vamos a seguir una máxima de Santa Teresa. Decía la mística que "incluso el más infame de los mortales tiene derecho al beneficio de la siesta". Así que nos hemos confabulado para no des-

pertar a nadie. Incluso creo que Enric tiene alguna peliculilla para ayudar un poco si alguien no coge el sueño en primera instancia.

Se trata fundamentalmente de que reflexionemos. Mi papel aquí es evitar que estos señores se peguen y que la sangre llegue al río, aunque nos gustaría mucho que, además de lo que los ponentes puedan decir y comentar entre ellos, hubiese preguntas. Creemos que el tema es suficientemente interesante como para que el debate sea vivo y abierto. Tenemos la obligación de acabar a una determinada hora, con algún mensaje final que tengo que transmitiros de parte de la organización.

Por haceros algunas reflexiones sobre lo que estamos hablando, recogí un estudio que el año pasado había hecho la Fundación de Estudios Financieros con SUMMA, que no ha repetido; se llama "La marca y su aportación de valor en las empresas del IBEX 35" y, básicamente, además de hablar de competitividad, la principales ideas que el estudio recogía eran que marca y reputación corporativa son valores esenciales. Decía: "dos de cada tres empresas del IBEX destacan la aportación de valor y la importancia estratégica de la gestión de la marca"; que la marca aporta a la empresa un valor añadido y diferencial, que las marcas se están renovando casi permanentemente y, por ejemplo, en el estudio aparecía que, en los últimos años, la mayor parte de las empresas del IBEX 35 (repito, este estudio es del pasado año 2005) habían efectuado cambios en sus marcas en los dos últimos años. Alguna idea más, recogida del estudio: que la marca se asocia a los atributos diferenciales de las empresas y que las grandes empresas españolas consideran que sus respectivas marcas están asociadas a una serie de atributos, que varían en cada caso y que se conjugan de diferente forma. Y, por último, que la dimensión interna de la marca está ligada a la cultura de empresa. Positivamente se piensa que la construcción de la propia dimensión interna de la marca es un capítulo importante en la gestión y en la creación de esa misma cultura de empresa.

Como en la mesa redonda, que yo creo que está muy bien armada, hay personas que pueden hablar desde diferentes ángulos, también desde el mundo de la publicidad, yo quería, también, como reflexión, recoger un pequeño párrafo de un Premio Cervantes y Premio Nacional de Literatura, Rafael Sánchez Ferlosio. Fue Premio Cervantes hace exactamente dos años y escri-

bió un libro que se llama Non olet, en el que, a propósito del prestigio de las marcas, dice, y leo textualmente, que "se concentran en una especie de carrera por superarse unas a otras, en lo que suele llamarse calidad, aunque ya casi siempre medida, en mayor o menor grado, o incluso falseada, por la mejor o peor fortuna del respectivo acierto en el terreno de la publicidad. Ésta, la publicidad, puede elevar, en ocasiones, a una marca a tal nivel de fama y difusión que resulte prácticamente inalcanzable en la palestra de la mera calidad". Naturalmente hoy se va a hablar, también, de competitividad, de la forma en que una marca puede conseguir el liderazgo y por qué las marcas líderes se supone que prestan los mejores servicios y sus productos son diferentes; y eso es, probablemente, lo que les hace ser líderes. En el fondo, yo creo que se está pensando, cuando se dice eso, en aquello que proclamaba Porter: "si yo soy competitivo estaré en el mercado, y si no soy competitivo el propio mercado me expulsará". Vamos a hablar, también, de reputación; de reputación como esa especie de opinión común sobre algo, como esa sombra que muchas veces nos precede y otras veces va detrás de nosotros, y que vale tanto para las personas como para las empresas. A mí me parece que surgen algunas preguntas importantes, como son si podemos construir o somos capaces de construir una marca reputada, si la marca se construye sólo con dinero o si hay valores detrás de esa construcción, qué opina la opinión pública de las propias marcas... Decía Machado que "el ojo que tú ves no es ojo porque lo veas, es ojo porque te ve", entonces habrá que tener muy en cuenta qué es lo que la opinión pública, el consumidor, en definitiva, piensa de la marca y también una pregunta que se ha abierto paso en los últimos tiempos: si es bueno o es malo construir una llamada marca España, para que las empresas y los productos que desde aquí se comercializan y se exportan llevaran ese marchamo.

Para hablar de todo esto y de todo lo que a vosotros os dé la gana, están Beatriz Soler, a mi derecha, que es profesora del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE; ella es psicóloga, y ha sido profesora visitante en muchos países, trabajando precisamente sobre estos temas. Tiene una larguísima experiencia profesional y ha colaborado en muchas empresas del mundo, ha prestado su consultoría, su apoyo y, sobre todo, ha trabajado en investigación de mercados y en comunicación publicitaria. Es y ha

sido consultora de compañías tanto nacionales como multinacionales.

Enric Casi, que está justo a la derecha de la mesa, es barcelonés y aunque comenzó su carrera como auditor y después como consultor en la propia organización Mango, al final ha acabado siendo el director general de la propia empresa. Es habitual ponente en encuentros de este tipo en toda España y su formación, si no me equivoco, es economista.

Hay otro economista a mi izquierda, que es Fernando Ocaña. Fernando Ocaña es sevillano y del Betis, como yo, por lo tanto no habrá ningún problema. Lo digo porque hubiera habido problemas si decimos que somos del Madrid, pero como no somos del Madrid pues no hay ningún problema. Empezó trabajando en Reynolds Tobacco, en Colgate antes que en Reynolds, y después protagonizó una de estas cosas que sólo las produce el genio español, y es que creó una empresa importantísima, que en su momento fue referencia en el mundo de la publicidad, que se llamó Tapsa. En un momento determinado, Tapsa la vendió a una multinacional americana y, al final, Fernando ha acabado volviendo a comprar Tapsa y, por lo tanto, ahora mismo es el presidente de Tapsa, que es la multinacional española de la publicidad y, sin ninguna duda, líder destacadísimo en este mundo.

Siguen llegando compañeros, con lo cual la autoestima de los ponentes sigue creciendo extraordinariamente. Así que nos vamos a dedicar a hablar de lo que podamos. El desarrollo de la mesa es que cada uno de los ponentes, empezando Enric, siguiendo Beatriz y, por último, Fernando, hablará durante diez minutos. No me gustaría que fueran mucho más de diez minutos, para evitar lo de esta mañana y que podáis merendar a gusto antes de la sesión plenaria. Intervendrán sucesivamente y después, si os parece, iniciaremos el diálogo y, naturalmente, estaremos encantados con que hagáis muchas preguntas. Hay azafatas que os pueden ayudar si queréis mandar un papelito. Si no, hacéis vuestra pregunta verbalmente y en público, si no os da vergüenza. Así que Enric, cuando quieras.

Gracias otra vez por estar aquí.

D. Enric Casi
Director General de Mango

Buenas tardes a todos. Tenemos diez minutos, o sea que no será demasiado largo. Lo ideal es que luego vayan pensando preguntas para poder, un poco, focalizar en lo que le interese a cada uno, que es un poco lo ideal. Si no, uno explica cosas y a lo mejor no le interesa a nadie y, entonces, mejor esperarse a las preguntas.

Un poco para situar el tema este, sería situar un poco qué es nuestra compañía para que nos conozcan un poquito. Aquí explicaba cuál es nuestra misión, porque al final una marca es un reflejo de lo que tú eres. Simplemente es eso. Nuestro leitmotiv, nuestra misión es estar presente en todas las ciudades del mundo. Eso es una cosa que no se puede estar, es imposible. Es una imagen, es la idea esta de superación, de que no nos ponemos límites al crecimiento. De manera natural, es como aquél que… como en mi caso, que tienes la presión alta y el médico te dice que hay que

hacer ejercicio y vas a la piscina un día y piensas: "La semana que viene a ver si hago dos piscinas, luego la otra hago tres, luego la otra hago cuatro". O sea, el instinto de superación. La humanidad estaríamos en la Edad de Piedra sin ese instinto de superación. Nosotros, un poco, esta es la idea de que queremos estar en todas partes. Y luego, también, nosotros tenemos una filosofía, en cuanto al tema humano, de equipo humano, tenemos tres valores muy universales que consideramos es importante mantener para poder tener éxito, que, bueno, esto sería otro tema, que son la humildad, la armonía y el afecto. Humildad como contraposición de arrogancia, prepotencia, etc.; armonía como contraposición a conflicto, etc., y afecto como contraposición a indiferencia. En fin, sería un poco esto.

Desde nuestro punto de vista, somos una empresa familiar. En el 84 abrimos la primera tienda, en Paseo de Gracia. Somos, quizá, la empresa más internacional, ni textil, no textil, la más internacional de España. Estamos en 84 países, con 900 tiendas y estamos abriendo unas 3 tiendas por semana, aproximadamente. Nuestros puntos básicos son las personas, eso que decimos calidad humana, equipo motivado, con mentalidad sólida, abierta, flexible, un concepto de producto… O sea, son las tres patas… Cuando alguien nos pregunta por qué tenemos éxito y tal, son muchas cosas. La razón más importante es que trabajamos mucho y también nos divertimos trabajando y por eso es por lo que seguimos creciendo. Si uno se aburre, o se lo pasa mal, tiene tendencia a limitar eso. Nosotros, el equipo, procuramos divertirnos y por eso vamos creciendo. Un poco los puntos básicos en donde se apoya es eso. Primero, las personas: es lo más importante de cualquier compañía y de la nuestra también. En segundo lugar, el concepto, un producto muy definido, un target identificado y la marca, que es de lo que hablaremos un poquito hoy. Y luego, tecnología propia como base de la logística, de la mejora de todos los procesos de la compañía. En fin, en nuestro equipo técnico tenemos unas 200 personas, entre ingenieros de telecomunicaciones, analistas, etc., que siempre estamos desarrollando procesos nuevos. Porque nosotros, cuando nos decidimos a salir, en el año 95, a hacer una segunda etapa de empezar a ir por todo el mundo, globalizarnos, pensamos que teníamos que crear las condiciones para invertir en dos cosas: en tema humano, como hemos dicho antes, y en tec-

nología propia. Nos pusimos la idea de decir: "Tenemos que poder vender en cualquier sitio del mundo y comprar en cualquier sitio del mundo". Y para eso hace falta todo un equipo informático, logístico, que sea capaz de hacer eso. Y tiene que ser propio, porque cada día estamos mejorando procesos, o vamos a países nuevos, hay que hacer combinaciones nuevas y, por lo tanto, hay que saber readaptar constantemente todo eso. Eso lo haces si tienes tu propia tecnología desarrollada. Nuestro crecimiento se basa en esto, en estos tres puntos. Y, también, cuando dijimos en el año 84 de salir fuera, donde fuera… Yo soy… En la compañía tenemos dos partes: una que es la parte de operaciones, que eso es lo que llevo yo, y luego hay otra parte de creatividad, que esto ya no lo llevo yo. En la parte de operaciones, o de intendencia, que decimos en plan de broma, nos dijimos que cuando alguien viniera que había encontrado un local interesante, no importaba la ciudad ni el país donde fuera, teníamos que decir que sí, porque nuestro bien escaso es un local en la primera línea comercial, etc. Si alguien venía diciendo "he encontrado un local interesante en Reikjavik, no sé qué", no le podíamos decir que no. Y con esta broma estamos en 84 países. Eso quiere decir una serie de cosas logísticas y de organización. Toda esa tecnología es importantísima, porque estamos en 84 países y sólo tenemos oficinas en Barcelona. O sea, por ejemplo, en Inglaterra tenemos 700 empleados y no tenemos ni oficinas. En muchos países tenemos menos empleados, naturalmente, y no sería viable, en cada sitio donde estamos con pocas tiendas, tener la filial con el director, con la secretaria, el que abre la puerta o el que la cierra. En fin, aquello se hace insostenible. Lo que hemos aprendido, gracias a esa tecnología propia, es a poder estar en muchos países y no tener, ni siquiera, oficinas allí, gracias a Internet y todas esas cosas de hoy en día.

Entramos, un poco, en el tema este, en la segunda parte, que sería lo de hoy, que es el concepto: nuestra marca, con un producto muy definido y tal. La marca, al final, es… No vamos a teorizar, porque sino sería muy largo, pero la marca, al final, no es más que la parte inmaterial de las cosas. Es el alma de las cosas. Nosotros tenemos una parte inmaterial, las personas. El que se crea que tenemos alma, pues tenemos alma y el que no, pues lo siento, lo siento por él, pero tenemos alma, que es la parte inmaterial y luego tenemos una parte física, que es nuestro cuerpo. Y,

al final, en todos nuestros actos se refleja nuestra alma. Incluso hay que decir que la cara es el espejo del alma. Y uno, a la hora de hacer las cosas, de hacer planteamientos, el alma es la parte invisible, pero al final es el fondo de las cosas. Cuando uno compra un producto está comprando una parte material y una parte inmaterial. Está comprando una cosa física, que es un jersey o lo que sea, pero luego también está comprando emoción, ilusión, sentimiento. Hay una parte de emoción ahí. Y está comprando aquel jersey, que lo lleva fulanito de tal, lo lleva menganito y además lleva una marca, y esa marca quiere decir cosas, quiere decir valores. Detrás de esta marca hay un estilo de vida, se transmiten unos valores, se transmiten toda una serie de cosas. Una marca, al final, refleja cosas. Por ejemplo: nuestra marca se llama Mango, que es el nombre de una fruta tropical. Eso refleja que es algo como tropical, como fresco, que deja buen sabor de boca; todas esas virtudes que podíamos tener con ese recuerdo, el recuerdo de una fruta que es dulce, agradable, que es fresca, que es desenfadada. Todo eso es, un poco, ese reflejo de ese nombre.

Entrando más en detalle, nuestra marca… Nosotros nos decimos que somos una cadena, somos una cadena comercial, eso es muy evidente, pero con espíritu de boutique. Esto ya quiere decir algo también. Nos estamos definiendo. Cuando dice que es un espíritu de boutique, ya piensa en definir cosas. Eso de boutique quiere decir que tienes una tienda muy bien diseñada, una tienda donde no hay mucho producto, hay muy poco producto, por lo tanto, eso es una logística determinada. Una tienda, cuando es un almacén, tiene mucho producto y cuando sacas un jersey, tienes dos mil más allí. Nosotros cuando sacamos una pieza, al día siguiente tiene que restituirse porque, con ese espíritu de boutique, es muy poco producto en la tienda, producto conjuntado, donde una persona puede ir y ver todas las posibilidades de conjuntar producto, porque es producto de colección. Nosotros tenemos diseño, estilismo… No es shopping y copiar. Es otra filosofía la nuestra. Todo eso lo refleja la marca. Bueno, hacemos esfuerzos para que todo eso lo refleje la marca. También vestimos a una determinada persona. Vestimos a una persona que es una mujer, que quiere ir a la última tendencia de moda con un producto de una calidad media-alta, por lo tanto, un producto… Eso que decíamos, llega a nuestra tienda y puede comprar este pro-

ducto conjuntado, para ir a una fiesta, para ir a la universidad, para ir a la oficina, para salir de vacaciones, para ir a la playa, con todos los complementos: los zapatos, la bisutería, las gafas de sol adecuadas, el bolso. O sea, allí puede coger todo su conjunto de ropa que necesita. Lo puede comprar con cierta rapidez, porque está todo muy a la vista y está ya conjuntado y para las diferentes necesidades que tiene. Y todo eso a buen precio. Nuestra clave es que todo eso, además, es a buen precio.

Hace años, muchos años ya, la persona que quería vestir a la moda era un tema muy elitista. No todo el mundo podía ir a la moda. Iba a la moda gente que era capaz de comprar y tenía ese poder adquisitivo. Yo creo que, cada vez más, hay marcas, como la nuestra, que hemos conseguido socializar la moda. Todo el mundo puede ir a la moda. Entonces, todo eso a buen precio. Y además, sin que este producto llegue a ser un producto banal por tener buen precio. Todos nos acordamos cuando empezaron, no sé, con los relojes mismos, a venir, hace quince años, relojes japoneses, que al principio hacía gracia porque valían muy poco dinero, pero, al final, nadie los quería ya, porque se quema la marca. La marca, a base de poner un producto muy barato, al final ese producto se banaliza; ya no tiene ningún glamour ni tiene nada. Por tanto, aquí la gracia está en tener un producto que está bien de precio, pero mantiene una idea de exclusividad. Ésta es la gracia. Porque, a la que uno pone un precio muy asequible, o un buen precio, tiene tendencia a banalizarse. Por ejemplo, yo mismo, yo soy de un barrio de Badalona y, cuando yo era pequeño, me acuerdo que había gente que hacía los 25 años de casados y se iban a París, una semana, un fin de semana… y allí en el barrio se hablaba: "Fíjate fulanito". Tenía glamour ir a París un fin de semana. Ahora, como el vuelo es tan barato, hay un vuelo de estos de bajo coste, que uno coge un billete y se va, pues ir a París no tiene ningún glamour. Es una cosa muy banal ir a París una semana. Nadie se lo cuenta a nadie ya. Pues en aquella época, tenía un glamour, porque era una cosa exclusiva. Aquí de lo que se trata es de mantener la exclusividad del producto, que a todo el mundo le apetezca aquel producto, aunque esté bien de precio. Aquí hay que empezar a intentar situarse en esa posición, porque luego vendría todo el tema que tiene que ver con eso. La marca también puede uno empezar a focalizar y, al cabo de dos minutos, empezar a focalizar mucho o

que sea para mucha gente y ahí la marca puede coger más fuerza o perder fuerza. Nosotros tenemos una tienda, por ejemplo, y la gente que pasa por delante, pues le vendemos a un 20% de la gente que pasa por delante. Claro, la tentación es poner producto para venderle al 100%: ropa de niño, de mujer joven, de mujer mayor, de hombre joven, de hombre mayor, allí tenerlo todo universal. Seguro que, a corto plazo, venderíamos mucho más, pero, a la larga, esta marca perdería fuerza. Ya no sería una marca focalizada a una mujer que es fiel a nosotros, porque esa mujer que nos compra a nosotros sabe que en su edificio, la señora María, por poner ese perfil que ponemos estándar, que no va a la moda, sabe que no va a llevar un traje de chaqueta como ella. Va a llevar un traje de chaqueta, pero como el suyo no, porque esta persona ya no va a entrar a una tienda Mango. Va a ver que aquello no es lo suyo y esa persona ya no entra. Por lo tanto, esa persona se asegura que si ha comprado en nuestra tienda va a ir fashion, que es lo que ella quiere. Va a ir a la última tendencia de moda y no tiene el riesgo de que todo el barrio vaya como ella, porque esas otras personas ya no van a entrar. Todo eso quiere decir que empiezas a renunciar a cosas para ser algo y, para ser algo, todo tiene un coste, tiene un peaje. Lo que pasa es que ese ser algo quiere decir que empiezas a tener, también, un público, un target fiel a ti. Tú tienes que ser fiel a alguien. Yo lo vendo en todo el mundo, hago un producto que es para alguien determinado, con una mentalidad determinada, más que una edad o una mentalidad, y tengo una tienda que según quién no va entrar. Por lo tanto, yo soy fiel a ese target y ese target también es fiel a nosotros. Los estudios de mercado… Hay un porcentaje muy grande de mujeres que cuando van a comprar, van de compras, pero, los estudios de mercado dicen que cuando vienen a nuestra tienda hay un porcentaje muy grande que no van de compras, van a Mango, que es diferente. En la marca hay esa fidelidad doble. Tú tienes que ser fiel a tu target, a la gente que tú quieres vestir, en este caso, y esta gente se va haciendo fiel a ti. Si tú no eres fiel, porque quieres vender a todo el mundo, pues… Esa fidelidad es como recíproca.

Ya para acabar, hay todo el tema del branding, que también hay que tener mucho cuidado: cómo licencias tu marca. Nosotros, también a corto plazo, ganaríamos mucho dinero si dejáramos poner Mango en todas partes. Todo el mundo nos llama: "¿Por qué

no me deja poner Mango aquí, allí, a no sé qué?". Pero claro, entonces Mango dejaría de ser lo que es, porque Mango tiene que estar en un sitio donde Mango se identifique con todos los valores que expresa Mango: última moda, es decir, todo lo que estábamos diciendo, un producto exclusivo, bien de precio. Y claro, si lo empiezas a poner en todas partes, eso se va difuminando y Mango ya no quiere decir nada. Por ejemplo: nosotros siempre hemos renunciado a licenciar nuestra marca a nadie. No verán muchas cosas con Mango. Ahora, últimamente, hace cosa de un mes, hicimos un acuerdo con estos relojes, Swatch. Estos relojes son como nosotros. Por eso hicimos ese acuerdo. Es un reloj de calidad, fabricado en Suiza, muy de diseño, hacen cuatro o cinco colecciones al año, no hacen mucha cantidad de cada colección para que sea exclusivo. Al final es un reloj… Hay gente que tiene relojes que valen muchísimo dinero, pero también tienen dos o tres Swatch, porque les gusta ponérselo. Es un producto de moda, que cada temporada se cambia, está fabricado en Suiza. O sea, es calidad, exclusivo y bien de precio. Éste vale 90 euros, por ejemplo. Nosotros un poco somos eso y ahora hemos hecho una colección… Nos hemos atrevido por primera vez en la vida, nos atrevemos a poner nuestra marca en una cosa que no la hacemos nosotros. Nos ha hecho una colección de relojes y les hemos puesto Mango, porque eso sí que se identifica con nosotros. Por lo tanto, a la hora de hacer el branding hay que ir con mucho cuidado a quién le dejas poner tu marca. Tiene que ser alguien como tú, que tiene el mismo espíritu que tú, si no la marca empieza perder la fuerza que tiene que tener. Lo dejo porque ya han pasado, de sobras, los diez minutos.

Muchas gracias.

Dª Beatriz Soler
Directora del Centro de la Marca de ESADE

Buenas tardes a todos y gracias por acompañarnos en este "delicado" momento de la sobremesa.

Cuando Juan José Almagro me informó sobre el título elegido para esta mesa redonda, pensé que era sugerente y que podía ser abordado desde múltiples perspectivas: todas ellas, sin embargo, estarían de algún modo vinculadas con nuestra capacidad para hacer que las marcas españolas, tal como lo ha hecho Mango, sean competitivas internacionalmente.

En los diez minutos de que dispongo, y puesto que nos encontramos en un foro de directivos, me gustaría proponerles tres reflexiones en las que podemos profundizar en el debate posterior: la primera, sobre el valor económico de las marcas y sus implicaciones. La segunda, sobre la reputación corporativa, la incidencia que tiene sobre las marcas y su creciente influencia en los

comportamientos de compra de los clientes. La tercera, sobre la importancia de la innovación en la construcción de marcas poderosas y competitivas. El hilo conductor de estas tres consideraciones será situar la responsabilidad sobre las marcas al más alto nivel directivo y no en departamentos específicos de las empresas.

Vamos con la primera: las marcas tienen un valor económico y financiero, pueden crear valor para el accionista y para el negocio, son fuente de rentabilidad y un vehículo para maximizar el crecimiento de una empresa a largo plazo. Existen rankings internacionales y también nacionales que barajan cifras astronómicas cuando cuantifican el valor de ciertas marcas. Algunas compañías son plenamente conscientes de ello y centran sus esfuerzos en incrementarlo, pero no son ni mucho menos todas. Hoy se utiliza el término del "BAM" (iniciales de Brand Asset Management), para referirse a la dirección de marcas como un activo que es utilizado para dirigir la estrategia de un negocio, ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Desde esta perspectiva, las marcas no deben constituir una responsabilidad funcional (del departamento de marketing o de comunicación, por ejemplo), sino de la dirección al máximo nivel. Hay que dejar de pensar en la marca como si se tratara de otra táctica de marketing. El BAM pone la responsabilidad en lo más alto, y eso otorga a la marca consistencia, al transmitirse desde arriba que la marca y los clientes van primero. La marca pasa, así, de ser una herramienta táctica a otra más importante estratégica. Las marcas deben ser dirigidas como lo que son: un activo intangible pero clave y crítico en la estrategia a largo plazo de la empresa.

La segunda reflexión relaciona las marcas con la reputación corporativa y la llamada RSC (Reputación Social Corporativa). La preocupación por la reputación corporativa nació vinculada a la bolsa y a los valores bursátiles. Algunos analistas se dieron cuenta de que, cuando se ponía en entredicho la reputación de ciertas marcas, el valor de las acciones de las empresas propietarias bajaba de forma significativa. Otros observaron que aquellas empresas que gozaban de buena reputación corporativa parecían estar mucho más "parapetadas" y protegidas frente a situaciones de desprestigio o de crisis, por ejemplo cuando, obviamente de forma involuntaria e imprevista, podían haber causado problemas de salud pública. Desde este punto de vista, y en relación con el títu-

lo de esta mesa redonda, reputación y competitividd son dos conceptos muy vinculados. Fíjense que el tema de la reputación corporativa no se abordaba, pues, sólo desde un punto de vista cualitativo, sino cuantitativo y relacionado con el valor bursátil de las empresas.

También actualmente se habla de empresas con comportamientos éticos y no éticos, de firmas que son socialmente responsables y de otras que no lo son o únicamente de forma cosmética, que tal vez comuniquen que hacen grandes donaciones e invierten en iniciativas sociales determinadas pero que contaminan al mismo tiempo. Estos son temas en los que en ESADE estamos especialmente sensibilizados: tenemos, de hecho, un instituto que realiza investigaciones y colabora con las empresas en este ámbito. Aunque la evolución es más lenta de la que sería deseable, el consumo responsable muestra una tendencia al alza. Pero, ¿qué tiene que ver con las marcas? Consumo responsable quiere decir que yo puede aceptar o rechazar determinadas marcas en función de que los comportamientos de las empresas que las amparan sean o no socialmente responsables, independientemente de las características y cualidades intrínsecas del producto y de sus bondades. Lo que hace unas décadas parecía totalmente utópico, hoy es una tendencia de evolución lenta pero al alza. Con todos los peligros que entraña barajar cifras estadísticas, los estudios realizados de alcance mundial concluyen que, de media (aunque con grandes variaciones por países), podríamos hablar de un 20% de "consumidores responsables" que no sólo afirman estar sensibilizados por el comportamiento social de las empresas, sino que además actúan en consecuencia y demuestran comportamientos de compra coherentes con dicha concienciación social. En el ámbito de la empresa, la responsabilidad social corporativa comparte con las marcas el hecho de que debe ser una tarea de todos: dependiendo de cómo nos comportemos y de lo que comuniquemos a nuestros stakeholders o grupos de interés, nuestra reputación social será una u otra. Pienso que éste será un tema cada vez más importante, vinculado con la percepción que los clientes tienen de las marcas.

Por último, la tercera reflexión versa sobre la importancia que tiene la innovación en la construcción de marcas consistentes, sólidas, poderosas, globales y en definitiva competitivas. En las

últimas décadas están apareciendo nuevos modelos de negocio que, en vez de utilizar a la competencia como referencia e introducirse en categorías de productos y mercados existentes, se alejan y crean nuevos espacios de mercado hasta entonces desconocidos en donde la competencia no existe o es, cuanto menos de entrada, irrelevante. Es el caso de Ikea, Easy Jet, Ryanair, Swatch, eBay, Dell, Google o Red Bull, por poner sólo algunos ejemplos. Consiguen, así, crecimientos rápidos y rentables incrementando el valor ofrecido, aunque a menudo adoptan enfoques más simples y eliminan más que añaden atributos de los productos y servicios que ofrecen. Diseñan combinaciones de cualidades poco convencionales, alejándose de las categorías tradicionales. Con promesas suficientemente interesantes, consistentes y diferenciales, construyen valores e identidades de marca poderosas que perduran durante décadas. Sus modelos de negocio pueden ser copiados en detalles, pero es muy difícil hacerlo de modo global, debido a la consistencia de sus procesos y sistemas, muy integrados y bien pensados, lo que hace que sus estrategias sean sostenibles en el tiempo. Tal vez la máxima virtud de estas compañías y de sus líderes es el haber sido capaces de poner en duda lo que para los demás parecía obvio, de percatarse de que los límites de los mercados no existen más allá de los que están en la mente de los directivos.

Los tres temas a los que he hecho referencia (la concienciación de que las marcas tienen un valor económico y de que son un activo que debe ser gestionado como tal; la influencia de la reputación corporativa en la percepción de marcas y en los resultados de la empresa y la importancia de estimular la innovación con nuevos modelos de negocios bajo el paraguas de marcas globales y poderosas), son a la vez tres argumentos a favor de que la responsabilidad en las empresas sobre las marcas que poseen debe dejar de recaer en sus áreas funcionales o en departamentos concretos y trasladarse a la alta dirección, que es desde donde deben liderarse todos los procesos de creación, construcción y arquitectura de marcas.

Muchas gracias por su atención.

D. Fernando Ocaña Garcilaso de la Vega
Presidente de FCB/Tapsa

Gracias, buenas tardes. Yo dirijo una empresa que se llama Tapsa. Nos dedicamos a hacer publicidad. Es un grupo de comunicación español. Entre las cosas que hayáis visto de Tapsa, pues habréis visto todo lo que se haya hecho de Amena, por ejemplo, desde el día primero del nacimiento de esta marca hasta que se ha cambiado a Orange. Probablemente, es el caso español de creación de marca contemporánea más importante de los últimos años, por una razón. Todos los clientes, cuando les das valor, la marca a lo mejor lleva cien años en el mercado y han construido esta marca durante cien años de actividad. En Amena ha estado construida en siete años y en siete años consigue doce millones de clientes. Yo creo que el gran valor de la marca es que la cogimos desde cero y en siete años, doce millones de clientes. Que, por cierto, los franceses han decidido que la marca la cambiaban

y la cambiaban a Orange. Yo creo que es una pena perder esta marca, pero bueno, veremos a ver. Doctores tiene la Iglesia. Sí, porque además han cambiado la marca en medio del camino, cuando la marca seguía creciendo. Si tú tienes una marca que cae, pues está bien que la cambies; cuando la marca va para arriba, pues mantenla mientras sube y si decides sustituirla hazlo cuando deje de crecer.

Tapsa es una agencia muy consistente en nuestros planteamientos de creación de marca. Nosotros, nuestro propio claim es: construyendo marcas hacemos la nuestra. Eso es lo que le contamos a los clientes. Por ejemplo: otro de nuestros clientes es Balay; todo esto del hombre del confort, el reposicionamiento de Balay de vender electrodomésticos a vender un mundo de confort. O Endesa. El posicionamiento de Endesa es un caso complejo de marca, porque es una marca casi financiera, que de pronto empieza a posicionarse de cara al consumidor, que al entrar a la OPA se te desvía a financiera otra vez y que hay que recolocarla continuamente. Ésta es otra de las características de las marcas. Las marcas son entes vivos, otro ejemplo San Miguel, con "Paquito el chocolatero". Pues el "Paquito" es una marca que está posicionada, tira pero no acaba de cuajar, no acaba de coger la notoriedad, hacemos el "Paquito", pega un tirón de awareness, pega un tirón de conocimiento en el mercado y se le posiciona muy bien. O Kia, el personaje de Nadal, para darle notoriedad. Hay muchas maneras de ir a ayudar a construir una marca que tiene poco valor. Los personalities muchas veces, si los manejas bien, y el personality no se come a la marca, te dan valor también. Yo siempre hablo desde el punto de vista publicitario puro. Iberia: Iberia es un caso de reposicionamiento de la marca cuando pasa desde marca pública a marca privada. Hicimos la campaña de salida a bolsa aquella de los "niños", que hubo muchos comentarios en la prensa sobre si les pegábamos los pañales al suelo o no y todo aquel lío. Y, de pronto, la marca se va construyendo como una línea internacional operando frente a Air France o a Lufthansa. Actualmente han entrado al mercado los operadores de bajo coste y hay que reposicionar otra vez. Y en ello estamos. Es siempre lo mismo. La marca siempre tienes que estar moviéndola a ver cómo la mantienes viva porque el mercado te va ahora dando y te va marcando nuevos nichos. Otros casos Dodot o Ausonia. En fin.

Una agencia de publicidad tiene muchos clientes de muchos tipos. La pelea siempre es tratar de decirle a nuestros clientes que el cuidador de la marca no es el brand manager, no es el director de marketing; el cuidador de la marca, en una corporación, es el nivel máximo de la corporación. Es el director general. Ese es el responsable de la marca, porque ése es el patrimonio de la compañía. El patrimonio de las compañías son las marcas. Eso que ha pasado en este país muchos años, donde el primer espada le dedicaba mucho tiempo a discutir si compro una máquina en la fábrica que vale cien millones y luego las marcas en manos de los brand managers. Es decir, eso es un "error de herradura". Eso es antiguo como la vida misma. Hay que dedicarle tiempo a la marca, porque ese es el valor de las compañías. Ya sabéis que los ingleses en los balances ponen los valores de las marcas, los americanos también. Nosotros lo estamos intentando hacer. De hecho, en España existe el Instituto de Análisis de Intangibles, que está en ese asunto. La gente, los estudiosos de las marcas y todo eso saben la gran dificultad que existe en este asunto, pero en eso están.

Había una frase en el folleto que me habéis dado antes de venir. Decía: "Los directivos deben transformar los cambios en herramientas para crecer" –yo creo que eso es muy acertado–, "en oportunidades y ventajas competitivas". Esto sólo quiere decir marca bajo mi opinión. Claro, yo me dedico a construir marcas y vivo de eso. Probablemente exagero, pero yo creo que ése es el trabajo del director hoy. La marca te permite competir en buenas condiciones, te permite diferenciar tu producto del resto.

Yo voy a hacer un cambio de tercio en el sentido… Mis compañeros han hablado de innovación, que es coger la marca por arriba y decir: "La marca está desarrollada. ¿Cómo vamos innovando? ¿Cómo vamos…?". A mí me parece muy bien, pero a mí hay veces que me gusta volver a lo básico, porque a mí me parece que lo básico en las cosas es lo que hace que las cosas tengan el valor que deben de tener. Si volvemos a lo básico hay que saber que las marcas no trabajan en cualquier entorno. Las marcas trabajan en sociedades sobrecomunicadas. Ya sabéis eso de que todos estamos sometidos a tres horas y media de mensajes publicitarios, desde que te levantas y ves Gillette para afeitarte, Profident para lavarte los dientes, tres horas y media. En el entor-

no hay que construir la marca. Hay que construir la marca en un mercado donde hay demasiadas ofertas, donde tu marca, como no la posiciones bien, no sabes ni cómo se posiciona. Hay tantas cosas en el mercado que no sabe uno ni diferenciarlas. Las empresas sí saben competir en costes y en tecnología y en productividad. Nuestros empresarios han aprendido, en las épocas de crisis y alcistas, cuándo tienen que reducir costes y cuándo tienen que mejorar la productividad. Todo eso nos lo sabemos. Yo creo que el gran débito de este país, todavía, es cómo gestionamos las marcas. Mi compañero Juanjo ha dicho antes de la marca España y yo en eso me quiero parar luego al final un poquito también, porque es un gran débito de este país. No sabemos gestionar nuestros productos en general. Y una característica absolutamente primaria y es tan básico, los productos son iguales. Esto que es la tontería más grande del marketing, es la base de toda esta historia. O son iguales, o son copiables en 24 horas. Yo manejo en mi agencia desde jabones hasta bancos. Una oferta de una hipoteca, de una tarjeta de crédito, de jabones, lo que quieras, lo copias en 24 horas o son iguales. Por eso cuando vienen y dicen: "Oye, ¿los publicitarios hasta cuándo sois imprescindibles?". Pues hasta que vosotros hagáis productos distintos, que no os hagamos falta. Si tú tienes la vacuna del SIDA, sales y dices: "Hay una necesidad en el mercado. Señores que tienen SIDA, una vacuna que lo cura. Tengo la vacuna del SIDA. Hecho." Como los productos realmente no llenan lugares que necesite el mercado, porque hay demasiadas ofertas, esa es la razón de por qué los productos los tenemos que diferenciar nosotros.

Yo creo que la marca es el mayor activo de una compañía, sólo por una razón: porque no es copiable, porque es irrepetible. Esto es otra banalidad. Esto es otra cosa que todos los días la oimos, pero se nos olvida todos los días. A todos se nos olvida que podemos copiar un refresco de cola, pero no podemos copiar Coca-Cola. Esto que es una obviedad tan enorme, pues todos los días se nos olvida. Todos los días se nos olvida que los productos son copiables, que lo que no es copiable es la marca. Por eso es el valor de la compañía, por eso todas las políticas de concentraciones que vosotros habéis llevado, muchas veces conscientes otras veces inconscientes, la política de concentración de compañía… Volkswagen compra Audi, compra Skoda, compra SEAT,

compra… ¿Qué está comprando? ¿Una fábrica que teníamos en Martorell, que estaba hecha una porquería, de SEAT? Yo lancé SEAT en Europa. Me acuerdo que el director general de SEAT me dice un día: "Fernando, tenemos que hacer un campañón enorme. Hemos mejorado 1.500 puntos en el Ibiza". ¿1.500 puntos? ¿Y qué vendíamos antes? Pues eso, los alemanes no vinieron a comprar SEAT por la tecnología, vinieron a comprar para posicionarse en un segmento de precios bajos, aplicando las tecnologías que tenían aprendidas del Audi, del Volkswagen y para poder llegar a un volumen de mercado. Ése es el ejercicio de las marcas. El ejercicio de las marcas es posicionar, por ejemplo Audi a gama alta, pongo Volkswagen en segmento medio, SEAT en gama baja y Skoda en precio. El I+D lo utilizo de arriba a abajo. Empiezo por arriba, empiezo con el Audi, del Audi va al Volkswagen, del Volkswagen al SEAT y del SEAT al Skoda. Segmento los precios y fabrico en los países que me convengan, unifico las plantas, los riles de las plantas y el mismo SEAT lo fabrico en China, en Praga, en Martorell, donde no tenga conflictos colectivos. Ese es el marketing moderno, pero para eso necesito las marcas. Yo tengo aquí un ejemplo de el Boston Consulting Group, desde 1925, en sopas mundiales, Campbell's es líder, Nabisco en galletas, Kellogg's en cereales, Kodak en fotografía, Gillette en afeitado, Coca-Cola en refrescos, Colgate en dentífrico... desde 1925. Cuando la marca se posiciona correctamente es para toda la vida, si no la maltratas, claro. La marca es un ente vivo.

Hay algunos ejemplos que a mí me gustan, siempre, resaltar de las marcas. Ford paga 2.500 millones de dólares por Jaguar, cuyos activos valían 400 millones. ¿Qué ha comprado Ford? Ford era una compañía americana. Os acordáis que el Jaguar tenía esos motores que decíamos transversales, los motores ingleses aquellos que "eran un churro" Sin embargo, Ford, la gran multinacional americana, ¿qué había comprado? Pues había comprado lo que significa el Jaguar en el capó. Eso es lo que ha comprado. Al presidente de Coca-Cola le dicen: "Oye, imagínate que en Coca-Cola, que en la fábrica, en Atlanta, hay un terremoto, se cae la fábrica…". Pregunta: "¿Tengo la marca?" Dice: "Sí". "Pues ya haré otra fábrica".

Yo creo que una de las grandes verdades de hoy, que nosotros tenemos que trabajar con ella, es que el marketing no es, nunca más, guerra de productos. Esto es otra obviedad que mane-

jamos todos los días. El marketing no pelea productos contra productos; pelea percepción contra percepción. El marketing es guerra de percepciones. Eso es el marketing. Coca-Cola no es nunca más un refresco de cola. Coca-Cola es lo que tienen los consumidores del mundo americano, de la generación americana del primer refresco que vino de… Todo ese mundo que está en la cabeza del consumidor, eso es Coca-Cola. No es un refresco de cola. El refresco de cola es copiable en dos horas.

Había tocado Beatriz una parte del consumo responsable. Incluso en el marketing... Nosotros tenemos un cliente, que es Caja Madrid. Caja Madrid es un producto que, cuando nosotros empezamos a trabajar con ellos, hace ya unos años, los productos eran iguales, porque se decía: "Yo tengo un producto al no sé qué %". Dice: "Sí, pero la banca la tiene al no sé cuánto". "Yo tengo una tarjeta de crédito al no sé qué %". "Sí, pero la banca…". No había manera de diferenciarse. Y cogimos, desde el punto de vista publicitario, la Obra Social, que ellos ya utilizaban pero utilizaban la Obra Social como "Bueno, tengo una Obra Social y tengo que decir que gasto dinero en cosas". Nosotros lo que hicimos fue pegarla al producto. Desde entonces seguimos con esa estrategia de marca. Es decir: los bancos ¿qué pueden copiar? Cualquier cosa. ¿Qué no puede copiar un banco? Que las cajas de ahorro el dinero que ganan lo invierten en bien social y los bancos lo invierten para sus accionistas. Entonces empezamos una fase de campaña: "En Caja Madrid nuestros beneficio es suyo", decíamos. "¿Le parece bien que lo gastemos en reparar catedrales? ¿Le parece bien que en enseñar no sé cuánto?". Y era la primera fase de la campaña. Llegó un momento donde lo pegamos al producto y dijimos: "Cuando usted mete dinero en Caja Madrid…". Salía, por ejemplo, un chico con síndrome de Down y decía: "Este chico tiene síndrome de Down. ¿Tú qué has hecho por él?". Decía un tío: "Yo, pedir un crédito". El otro decía: "Yo me he comprado un coche". "Cada vez que pide usted un crédito o se compra el coche, el dinero que ganamos lo empleamos en Obra Social". Y empezamos con esa campaña. Esa campaña ha funcionado como un tiro. Los productos marginales están fuera. Estamos hablando de un país desarrollado, de un mercado desarrollado. No quiero decir que el español va a ir a poner dinero en Caja Madrid, porque da dinero al síndrome de Down. Digo que, si además de darle

una tarjeta fenómena, un crédito fenómeno, un no sé qué fenómeno y le da dinero al síndrome de Down, el tema funciona. Lo tenemos en todos los trackings y funciona como un tiro.

Yo quiero acabar con una cosa que Juanjo ha sacado antes, que a mí me apasiona, que es la marca España. La marca España a mí me parece un tema apasionante. Cuando nosotros cogemos y decimos: "Oye, ¿qué es Italia?". Inmediatamente alguien te dice "diseño". Y son capaces de hacer diseño y llevarlo al diseño industrial y están los giugiaro y diseñan coches y diseñan aparatos de casa y diseñan… Gente de nuestra tierra, amigos míos además, que se llaman José Luís y José Víctor, se llaman Victorio y Lucchino. Claro, José Luís y José Víctor no vende absolutamente nada. Victorio y Lucchino, claro, es italiano. El Corte Inglés ya lanza Massimo Dutti, no lanza Pepe Pérez; lanza Massimo Dutti. Se está quedando con el diseño de Italia. O Emidio Tucci, o lo que sea. Perdón, Massimo Dutti no, Emidio Tucci.

Bueno, la marca Alemania, Alemania, por ejemplo, siempre los publicitarios hacemos esas campañas que acaban en algo que sea "Funken". Sí, sí, porque inmediatamente dices tecnología. Los franceses tienen una marca de televisores y la llaman Thompson, Telefunken. Son franceses. Pero ellos saben muy bien cuando dicen Telefunken, Thompson… El consumidor declina "qué bueno esto". Eso es la marca Alemania. Ese es el valor que le da la marca Alemania. Los japoneses, por ejemplo… Vosotros habéis visto que Japón es el país del sol naciente y siempre está el Fujiyama nevado y dices: "pero... ¿no?". Eso es una idea de un ministro de Industria japonés que él veía que la tecnología estaba en los países del frío. "Pues voy a representar Japón con el Fujiyama nevado". Era una manera de hacer marca. ¿Qué nos pasa a nosotros? Lo que nos pasa en España es que si yo os doy a cada uno de vosotros un papelito y os digo: "Poned el posicionamiento de la marca España". Uno dirá sol y moscas, España es playa, otro dirá flamenco, otro dice toros, otro… Claro, eso es tal disparate comercialmente... Para lanzar una marca española en Europa, o la vendes por precio o no hay manera de vendfer, una marca tecnológica. Vender un coche español, o vas a precio o estás muerto. No hay manera de vender un coche que tenga la garantía española. Eso es un problema de desposicionamiento del país, por eso, esto que nos lo tomamos un poco a broma, por eso estamos toda la

vida diciendo que los italianos envasan nuestros aceites. Nosotros vendemos materias primas y ellos venden productos acabados. Por eso, decimos que los franceses… Un día en Nueva York, estoy con un amigo mío, en el apartamento, y dice: "Venga, vámonos a no sé dónde. Venga, vámonos". Y está el tío duchándose: "Oye, tómate un vino, que nos vamos". "Bueno, nos vamos". Me da un vino, se vuelve muy corriendo y dice: "Oye, perdona. Perdona, que es que no tenía vino francés". Me había dado el jodido un Gran Reserva español. Le digo: "Tú no eres más tonto, porque no entrenas, claro". Es horroroso. Por eso los franceses son capaces de vender agua con hielo y limón, venden Evian con hielo y limón. Entonces, la marca España, el gran problema es que estamos absolutamente desposicionados. La gran campaña que ha hecho España durante años era "Everything under the sun", todo bajo el sol. Y era tal disparate, por ejemplo: Se veía en la Quinta Avenida camellos y decías: "Camellos: Marruecos". Decían: "No, España, Tenerife". Jódete. O sea que estamos compitiendo con los camellos con los moros. Se veía nieve: "Suiza". Decía: "No, Sierra Nevada, Granada". Dices: "Vale, Perales". Era todo así. Dices: "¿Pero cómo va a ser todo bajo el sol?". Tú, ¿qué es lo que eres? ¿Eres playa, eres tecnología, eres…? ¿Qué es lo que eres? ¿Qué es lo que es este país? Eso es lo que hay que contestar para tener la marca España. Esa marca España os influye a vosotros en vuestras industrias, porque si vosotros salís con productos que tienen la marca España, si son tecnológicos estáis perdidos, si son de alimentación, depende, porque tenéis Italia e Israel que os están dando palos, si son… Entonces, o posicionamos la marca España o tenemos un agujero enorme en este país. Otro debate, que me voy ya porque si no a mí me riñe Juanjo, es si la marca España la construimos de abajo a arriba, desde los empresarios, las empresas para arriba, o se construye desde el Estado para abajo. Ésta es una gran discusión. Y cuál sería el posicionamiento de España. Si España no vende tecnología, ¿España qué es? ¿Es playa, es producto agrario…? ¿Es playa? ¿Qué es España? Ése es un gran debate, que ahora mismo no entro, pero si queréis entramos otro día en el tema.

Gracias.

5. ¿Cuál es el perfil del directivo en el siglo XXI?

D. Antonio Barba
Vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas - AEDIPE

D. Jorge Ramos
Presidente de la comisión de Formación, desarrollo profesional y relaciones laborales de CEDE

D. Javier Fernández Aguado
Catedrático de Dirección General en el Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra y presidente de Mindvalue

Dª Susana Marcos
Socia de Peoplematters

D. Eduardo Pérez-Cejuela
Director de RRHH en General Electric Plastics

D. Antonio Barba
Vicepresidente de CEDE y Presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas - AEDIPE

Buenas tardes a todos y a todas. Con idea de seguir el programa y con la intención de no acumular mucho tiempo de retraso, vamos a empezar en este momento. Nos ceñiremos los tiempos destinados por la organización dado que se nos ha pedido la máxima puntualidad a la hora de incorporarnos a la siguiente sesión. Con esa intención, el objetivo es terminar un poquito antes de las seis menos cuarto y, sin solución de continuidad, acercarnos al salón de plenos para escuchar a Valentín Fuster, con lo cual voy a intentar ser muy breve en la presentación.

Reitero las buenas tardes a todos y a todas. Y para mí, como presidente de AEDIPE y vicepresidente de CEDE, es un honor estar en la mesa hoy y poder presentar a estas personas, que estoy seguro nos van a dar unas pinceladas interesantes sobre lo

que consideramos que puede ser el directivo del siglo XXI, que, evidentemente, todavía no lo sabemos, pero seguro que algunos lo conseguiremos vivir.

En primer lugar le voy a dar la palabra a Jorge Ramos, presidente de la Comisión de Formación y Desarrollo Profesional de CEDE y director del Instituto San Telmo, encargado del estudio sobre necesidades de formación de los directivos y directivas, estudio del cual disponen ustedes de una copia en la carpeta de documentación.

D. Jorge Ramos
Presidente de la Comisión de Formación, Desarrollo profesional y Relaciones laborales de CEDE

"Cambiar para crecer" es el lema del congreso, como todos sabemos y, efectivamente, si somos conscientes de esa necesidad de cambio, pienso que un detalle importante es saber qué es lo que tenemos que cambiar. Por lo tanto, sería interesante conocer cuál es el perfil del directivo del siglo XXI y, a partir de ahí, tratar de mejorar y afrontar esos cambios que nos demanda el futuro.

Para ello, desde la Comisión de Formación y Desarrollo Profesional de CEDE, en noviembre del año pasado adquirimos el compromiso de culminar un trabajo, que veníamos desarrollando en años anteriores, que era conocer, precisamente, las necesidades de formación de los directivos y directivas en España. Si conocemos cuáles son esas necesidades, cuáles son sus carencias o inquietudes, podremos diseñar una formación ajustada a esas ne-

cesidades y, por tanto, aportar ese valor que necesita el directivo consciente de la formación.

En ese compromiso que adquirimos el año pasado, nos planteamos el horizonte del Congreso de Murcia de 2006 para presentar este estudio, que tenéis todos en la documentación. Pensamos que es, sinceramente, un modesto estudio, pero que sí sirve para presentar una foto del perfil que tiene el directivo y cuáles son sus necesidades, especialmente en materia formativa.

El estudio parte de un análisis desarrollado a partir de una segmentación entre grandes áreas. Nos dirigimos, por una parte, al colectivo que formaban los directivos y personas relacionadas con la función de Recursos Humanos en la AEDIPE, la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, que agrupa a unos 3.500 asociados. La otra área a la que nos dirigimos fue a empresas consultoras y escuelas de negocios de toda España. Se hizo una segmentación, en base a experiencia, profesión, profesionalidad y años de trayectoria. Y, finalmente, a todos los directivos integrados en CEDE, en sus distintas asociaciones.

En cuanto consideramos que teníamos una muestra suficiente para formar ese perfil, en torno a 250 respuestas, empezamos a extraer las conclusiones, recogidas en el documento que les han entregado y que paso a resumir muy brevemente.

El perfil del encuestado nos indica que el 70% supera los 36 años. En el 2002, en otro estudio similar impulsado por la Fundación Española de Directivos, representaba el 80%. O sea, que la persona que alcanza posiciones directivas va descendiendo la edad, cada vez más: el 70% en torno a los 36 años.

Por razón de sexo, el 79% sigue siendo masculino. También aquí está descendiendo la diferencia entre la proporción, ya que en el año 2002 el 83% de los directivos eran hombres.

Otro dato, éste referente al nivel educativo. Sin titulación universitaria o titulación media prácticamente no hay ninguna persona con responsabilidad directiva. Con formación universitaria, un 80%, universitaria media un 17%, y sin titulación universitaria, pero con estudios medios, el 1%. Prácticamente se puede concluir que si no tienes titulación o estudios difícilmente puedes alcanzar una posición directiva.

En cuanto a la formación complementaria, aquí sí se va observando una evolución. El 55% tiene títulos de postgrado, tipo

Máster, por ejemplo, o cursos profesionales. En cuanto a idiomas, el 60% (también es un dato que llama la atención) manifiesta que se siente cómodo o que puede defenderse con un segundo idioma, en la mayoría de casos el inglés. También aquí se observa un cierto ascenso en cuanto a la proporción.

El estudio también dice que la escasez de tiempo es un factor clave para no dedicarse más a formarse. Con lo cual, tendremos que pensar si no será necesario ajustar la oferta formativa a esa escasez de tiempo. El coste también se aduce como otro argumento para no hacer una formación de postgrado.

No quisiera extenderme más. Como decía, el compromiso de nuestra comisión de trabajo fue presentar aquí en Murcia esta primera herramienta de análisis, con un valor relativo en cuanto a la muestra que representa, pero sí que da una información de mucho provecho.

Aprovechando este foro, anunciaros que estamos trabajando en la creación de un Observatorio de la Formación en España para saber qué es lo que se demanda, por dónde están tendiendo las necesidades de formación, etc., como evolución de este primer estudio.

Muchas gracias.

D. Javier Fernández Aguado[1]
Catedrático de Dirección General en el Foro Europeo,
Escuela de Negocios de Navarra
Presidente de Mindvalue

Introducción

Como alguno de los aquí presentes sabe, defiendo desde hace tiempo que el cambio no ha mudado. Lo único que se ha transformado en la función directiva es la velocidad a la que se producen las mutaciones. El directivo, independientemente del nivel que tenga, debe emplear un útil que hoy en día, por el avance de la

1 Socio Director de MindValue (www.mindvalue.com). Autor de más de 30 obras, traducidas a múltiples idiomas, y de 6 modelos de Gestión Organizativa. Premio *Most Competitiveness Speaker 2007* (USA); Premio *Most Valued Speaker 2006* (España); Premio al *mejor libro europeo de gestión 2006* (Gran Bretaña) por su obra *La soledad del directivo* (escrita con José Aguilar). Speaker internacional. Miembro del exclusivo Club de pensadores: www.toptenms.com

ciencia médica, va tornándose obsoleto. Ese instrumento se llama "gafas". Tenemos un problema de miopía; en ocasiones, puede ser de astigmatismo o presbicia.

Hace pocos meses, una persona a la que aprecio, funcionaria, de las que trabaja mucho, me preguntó:

- "¿Podrías darles unas clases de marxismo a mis hijos".

Tiene dos gemelos saladísimos, de 16 años.

- "Por supuesto –le respondí–, que se vengan y charlamos".

Llegaron a casa. Al cabo de cinco o diez minutos descubrí que para ellos, y eso que son los primeros de su clase en un prestigioso colegio privado, existían únicamente dos épocas históricas: antes y después de Beckham. Antes estaba Franco, Julio César, Marco Aurelio... Tras Beckham, ha llegado lo relevante: Fernando Alonso, el propio Beckham, su mujer Victoria, etc.

Desafortunadamente, los directivos, en ocasiones, no nos ponemos lentillas, no corregimos el astigmatismo. Consideramos que tenemos que reinventarlo todo, cuando, en realidad, podríamos resolver numerosos problemas si aprendiésemos del pasado. Uno de los mejores modos de diseñar el futuro es reflexionar sobre lo acontecido. Un directivo valioso debe tener en cuenta el perfil de los mejores directivos que nos han antecedido.

Tres libros clave

Hay tres libros fundamentales para la dirección de empresa, y el último de ellos se escribió en el siglo XVI. Se los voy a recomendar. Saben quienes me conocen que me paso la vida aconsejando lecturas. Las tres obras, en mi opinión, fundamentales, que marcan lo que debe ser un directivo son los siguientes: el primero lo escribió el asesor personal de Alejandro Magno, Aristóteles. Ese texto, escrito hace 2.300 años, se titula *Ética a Nicómaco.* Ese libro sigue siendo de actualidad, particularmente sus capítulos 8 y 9. Ese volumen, si lo hubieran publicado en estos años, lo hubieran titulado "Para que seas feliz, muchacho".

Segundo libro para diseñar el perfil del directivo: es del siglo II. Fue escrito por Marco Aurelio: *Meditaciones.* En esa obra se proporcionan claves que si fuésemos capaces de asumir en nuestra actividad directiva nos ayudarían a mejorar notablemente. Muchos se han inspirado en Marco Aurelio. Entre otros, San Francisco de Asís. "Tres claves –describía el Emperador Filósofo– son funda-

mentales para el buen gobierno". Yo me atrevo a decir que para la felicidad. Probablemente las han oído: "Intenta mejorar todo aquello que puedas cambiar. No te empeñes en modificar aquello que no está en tu mano transformar". Tercero y definitivo: "Pídele a Dios ayuda para diferenciar lo primero de lo segundo". Si fuésemos capaces de vivir así, gobernaríamos mejor.

Tercer libro, escrito en este caso por Erasmo de Rotterdam, humanista del XVI, amigo de Moro, de Lutero...: *Educación del príncipe cristiano*.

Tres grandes pregundas reformualdas

Hoy en día, en las promociones que salen de las Escuelas de Negocios, uno descubre que las tres grandes preguntas de siempre han sido transformadas. Las tres grandes cuestiones 'eternas' han sido: ¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos?, ¿adónde vamos? Ahora se han transformado, "¿de dónde venimos?" significa ahora "¿dónde has nacido?" Esto produce una primera patología social. La pregunta "¿quiénes somos?" ha sido transformada por "¿cuánto ganas?" o "¿qué patrimonio tienes?". Y "¿adónde vamos?" ha sido convertida en "¿adónde vamos... a cenar?".

El hedonismo, el mercantilismo y otros morbos sociales han cegado a mucha gente. También algunos directivos han emprendido una alocada carrera para convertirse en los más ricos del cementerio. Esa irreflexiva competición es ganada únicamente por uno en cada camposanto y... es difícil que seamos nosotros. Y, aunque lo fuésemos, ¿qué sacaríamos con eso?

Las grandes preguntas hay que recuperarlas, porque el directivo está jugándose su felicidad. La felicidad procede de un difícil equilibrio entre la eficiencia económica y la eficiencia social. ¿Queremos ser buenos directivos? Busquemos ese equilibrio. Hay gente obsesionada con la eficiencia económica.

En busca del equilibrio

Decía Woody Allen: "El dinero no da la felicidad, pero produce una sensación tan parecida que hay que ser un gran experto para diferenciarla". ¡La eficiencia económica en las organizaciones, la eficiencia económica de cada uno de nosotros es imprescindible! Si esa eficiencia económica falla, fracasamos como directivos. Pero fracasamos como personas si fallamos en la eficiencia social.

Me gusta parafrasear una expresión de Kant: un directivo tiene que crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de las personas que para él trabajan. Si alguien se limita a crear las condiciones de posibilidad y no consigue resultados, naufraga como ejecutivo. Si alguien consigue resultados económicos pero no promueve esas coordenadas de posibilidad, fracasa como persona. No sé qué es más grave. El equilibrio personal y organizativo reclama esas gafas que debemos ponernos, anteojos que deben ser espacio-temporales.

No debemos cansarnos de aprender. En el momento en el que un directivo considera que lo sabe todo, ha empezado su declive. Hace aproximadamente un año y medio, me encontraba, junto con José Aguilar, otro de los miembros de Top Ten Management Spain, impartiendo seminarios a directivos y dando conferencias en Escuelas de Negocios por algunos países de América. Preguntábamos en esos centros superiores, casi como pregunta de cortesía:

- "¿Cuál es su competencia?".

En una, perteneciente a un grupo internacional de origen español, me respondieron:

- "¿Competencia? ¡Nosotros no tenemos competencia. Somos los mejores!".

Esa escuela de negocios ha emprendido –en mi opinión– la senda que conduce al derrumbadero.

Sembradores de ilusiones

Tenemos vida en la medida en que tenemos proyectos, ilusiones. ¡Vivimos! en la medida en que trasladamos esos entusiasmos a quienes dependen de nosotros. Un directivo tiene que ser alguien que logre resultados. Y los logrará mejor en la medida en que sea un sembrador de ilusiones. Cada uno de nosotros somos seres proyectivos. Las personas con las que trabajamos viven, también, en futuro; lo mismo que nosotros.

La metaque todos deseamos alcanzar se llama felicidad. Y esa felicidad se consigue si logramos ese equilibrio.

"¿Cómo conseguir el equilibrio?" sería la siguiente pregunta.

La respuesta es:

- "Empleemos las gafas. Volvamos a aprender".

Esas gafas espacio-temporales tienen que enseñarnos a ver cómo otras organizaciones son capaces de desarrollar proyectos creativos, innovadores.

Recuerdo un personaje que afirmaba:

- "Yo lo admito todo, menos que me lleven la contraria".

Esa persona se ha incapacitado como directivo y me atrevo a decir que también como persona. Pasémonos la vida aprendiendo de otras organizaciones. Esos anteojos tienen que ser también temporales. Hemos de mirar al pasado.

A veces, cuando uno habla sobre los hijos, sobre gente más joven, se escucha:

- "Esta generación que viene, ¡qué desastre de generación!".

Me gusta recordar un graffiti que apareció en el siglo V a. C., en plenas Guerras Púnicas, en Atenas. Decía:

- "Esta generación que llega nos hunde el mundo".

Bien..., aquí seguimos. Sin embargo, repito, tenemos que aprender de lo que otros hicieron bien, de lo que otros realizaron mal, y sacar propósitos concretos para nuestras actividades diarias.

Recientemente, me he dedicado a trabajar sobre la figura de Lenin. Se encuentran muchísimas enseñanzas para lo que debe ser un directivo. Les voy a recomendar otro libro. Es de Robert Service. Ese autor británico ha escrito un texto en el que podemos contemplar la evolución de un directivo, que nace con ilusión, con motivación, que alimenta unos ideales de cambio y que, al final, se convierte, desafortunadamente, en un egoísta, capaz de traicionar a los más cercanos.

Hemos de ser leales a nuestros principios. Esa fidelidad exige algo imprescindible en el perfil de un líder: autoinmolación, sacrificio. El service leadership, el liderazgo de servicio no es un opcional, es una necesidad. Tenemos que contemplar a nuestros subordinados, a los clientes como aquellas personas a las que estamos dispuestos a ofrecer, cada día, lo mejor de nosotros mismos.

Optimismo directivo

Una habilidad que aprendemos con esas gafas se llama optimismo. La visión positiva convierte en realidades proyectos que para el pesimista resultan imposibles. Hay mucha gente que considera que un optimista es un pesimista mal informado. Yo consi-

dero que un pesimista es un optimista con dioptrías. Lo que tiene que hacer es redescubrir que en el mundo, en la vida de cada uno, no hay obstáculos, sino ocasiones de mejora. Para este tema, otro libro: la última obra de Prahalad, La fortuna en la base de la pirámide. No es un texto académico sobre utopías, es un reflejo de realidades, iniciativas que se han puesto por obra y que han mejorado la vida de miles de personas.

Vamos a analizar sobre un último aspecto del perfil del directivo con Woody Allen.

Proyección de un fragmento de la película "Toma del dinero y corre" de Woody Allen

Conclusiones

Se presentan antes nosotros cuatro alternativas. Podemos hacer bien el bien; bien, el mal; mal, el bien; y mal, el mal. Para comportarnos como directivos que aspiran a ser líderes tenemos que procurar hacer bien el bien. Es decir, conseguir resultados de manera honesta.

En no pocas ocasiones, las faltas de la ética empresarial son consecuencia de escasa preparación técnica. A veces caemos en comportamientos equivocados por no haber realizado bien nuestro trabajo desde el punto de vista técnico. Esto, también en organizaciones que aseguran que se proponen la venta de servicios con una gran cercanía al cliente. Tenemos que esforzarnos, insisto, por procurar prepararnos bien técnicamente y, a la vez, desarrollar esas habilidades directivas que en el mundo académico algunos califican equivocadamente como soft.

Acabo ya. No creo en un mundo mejor. Sí creo en miles de micromundos mejores. Ésos no dependen de los demás, sino de cómo nos comportemos cada uno de nosotros a diario.

Dª Susana Marcos
Socia de Peoplematters

Muchas gracias a todos por su presencia y especialmente a CEDE por su amable invitación a este foro. En los quince minutos de que dispongo para mi intervención, voy a tratar de resumir algunas cuestiones sobre el perfil del directivo hacia este siglo XXI. Es mucho decir cuál es el perfil del directivo en el siglo XXI, porque tenemos muchísimos años por delante. Siendo menos pretenciosos yo diría que, a corto plazo, quizá en el primer decenio, o en los primeros veinte años, podríamos hablar de algo como lo que yo quería compartir con vosotros. Decía que me apoyaba en lo que decía Javier, porque es curioso que, desde hace siglos y siglos, estemos hablando del talento y de cómo se aplica todo aquello que nos decía Aristóteles y todos los personajes que él ha ido mencionando; cómo se puede seguir aplicando al directivo de hoy. Y ¿por qué seguimos hablando del perfil directivo? A mí me

parece que hay muchas razones para hacerlo. Y quizá una de las razones más básicas es que los tiempos van cambiando y las necesidades, a pesar de todo, a pesar de que las características puedan mantenerse casi inalterables, los tiempos cambian y tenemos distintas presiones que nos hacen "revisitar" nuestras concepciones.

Esta mañana hemos oído hablar hasta la saciedad de los problemas que teníamos de productividad y hemos visto cuadros y cuadros comparativos, qué era lo que estaba ocurriendo en nuestro país, en Europa, en Estados Unidos y en los países de esta nueva economía emergente, India, China y lo que pasa con el viejo Japón. Parece que tenemos un problema serio de productividad, muy serio de productividad. No es un problema sólo en España, que lo tiene muy grave, sino también en nuestro entorno más cercano, en el entorno europeo. Parece que todavía en la vieja Europa, España incluida, seguimos teniendo unos costes para producir que son altos. En España hemos competido durante muchos años con unos costes más bajos, pero ese gap que podía existir entre nuestro país y otros del entorno va haciéndose cada vez más pequeño. Con lo cual, para promover esa productividad que parece que tenemos que seguir con los mismos recursos, con un coste que podemos considerar, ya, elevado, pero haciendo mucho más. Y ¿quién puede conseguir esto? Será maniobra de todos, será aportación de todos, pero, desde luego, desde nuestro punto de vista o desde mi punto de vista en particular, si no tenemos a buenos líderes -o buenos directivos, que no es lo mismo-, si no tenemos buenos directivos que son buenos líderes en las organizaciones, difícilmente lo vamos a poder conseguir. Y si es la labor, desde, probablemente, el punto de vista de todos nosotros, si es la labor de los líderes, de los directivos, sacar adelante esa productividad, pues tendremos que seguir hablando de su perfil.

Tenemos datos de todos los colores para apoyar este tema de la productividad. En España, por ejemplo, el trabajo no productivo suma más de un 8% del PIB, lo cual no es ninguna tontería. Vamos a tener que seguir vendiendo esos productos y, desde nuestro país en particular, vamos a tener que seguir vendiendo servicios y los servicios pasan por muchos intangibles, intangibles cuya fuente es el ser humano, es la voluntad del ser humano. Si esa voluntad no se gestiona, no se activa, no se alinea en determinada dirección, seguramente vamos a perder mucha capacidad de avan-

zar a un ritmo adecuado. Ese alineamiento, ese poner todo el foco de atención en una dirección, ese poner todos los pasos en una misma dirección y evitar escapadas laterales que puedan hacer perder tuercas y tener despilfarro por el camino, es una labor de los directivos y, por tanto, tendremos que seguir apostando por desarrollar esa capacidad de liderar a otros.

La segunda razón por la que yo creo que seguimos hablando del perfil directivo, a pesar de que parece que llevamos siglos y siglos escribiendo sobre sus posibles características, es que traducir la estrategia en acción no es nada fácil. Ya definir una estrategia no resulta sencillo, porque tenemos que mirar al futuro. El futuro no está escrito, el futuro está por venir y, además, hay muchos intervinientes que pueden tomar decisiones por sí mismos y que pueden cambiar el panorama de la noche a la mañana. La estrategia ya no es fácil de definir, pero supongamos que tenemos buenas estrategias, sabemos cómo aprovechar la oportunidad que nos da el mercado, sabemos dónde están nuestras ventajas competitivas y sabemos cómo tenemos que aprovecharlas. Pero eso lo tenemos que llevar a la organización. Eso tenemos que conseguir que todos y cada uno de los empleados de nuestras organizaciones lo entiendan, lo asuman y que tomen sus decisiones y trabajen y actúen siguiendo las pautas de esa estrategia. Y en eso no sé cuál es vuestra experiencia, pero la mía, viendo a muchos directivos de este país, es que no resulta tan fácil. Una cosa es lo que decimos, otra cosa es lo que queremos y otra cosa es lo que finalmente conseguimos que otros hagan. Que entiendo que es lo mínimo que tiene que hacer un directivo.

Veamos algunos datos. Square Peg International, que es una firma de consultoría que trabaja, fundamentalmente, en temas de liderazgo nos muestra la transición, el viaje que hace un directivo o un grupo de directivos, un equipo de directivos cuando una estrategia se quiere poner en marcha. Normalmente, no describe una curva ascendente, sino que hace una curva con un pico: nos da mucho entusiasmo, parece que estamos muy de acuerdo, pero luego, cuando la rueda toca el suelo, como dicen los americanos, pues vienen los problemas. Cuando quiero ponerlo en marcha, los directivos tienden a hacer lo que consideran correcto, y no necesariamente lo que se ha acordado. Los directivos tienden a culparse unos a otros y a tomar posiciones desde su atalaya; a ver la

organización como pequeños silos de los cuales mi silo es mi silo y el de al lado es el de al lado y no me cuentes tus problemas. Entonces, empezamos a convertir aquella estrategia en algo que es francamente imposible de conseguir. Los directivos tienen una labor muy importante, y es la de comunicar y hacer llegar, no solamente informar.

En un estudio del Strategic Management Association, del año 2002, sobre distintos temas de la función de un directivo, se decía sobre las respuestas de los directivos en cuanto a la estrategia: "El 44% piensa que su organización comunica razonablemente bien la estrategia". Cuando la hemos diseñado, pues la contamos bien. Hacemos nuestros roadshows, hacemos un lanzamiento muy bonito, lo ponemos en muchos informes e, incluso, nos ponemos objetivos ligados a nuestro variable, que tienen que ver con esa estrategia. Sin embargo, ese mismo estudio nos dice que, desde el punto de vista de los empleados, solamente el 22% dice que la ha entendido. Estamos jugando un doble juego. Unos directivos que diseñan, que asumen razonablemente esa estrategia y muchos empleados que van a ser incapaces de ponerse en marcha y alinearse en el mismo sentido que los directivos, simplemente porque no han entendido nada. Entonces, probablemente, una de las características que debiera definir al directivo del siglo XXI y, probablemente, del XXII, del XXIII y del XXIV, es esa capacidad de comunicación que va más allá del puro contar, va más allá del puro informar. Va a meterse en la cabeza de los empleados, a entender cuáles son sus necesidades, cuál es su capacidad de absorber ese mensaje y llevarlo hasta su ADN.

Otra de las razones por las que yo creo, y ésta es la última, por la que se sigue hablando de perfil directivo es porque lograr un buen desempeño organizativo pasa, necesariamente, de nuevo por los directivos, porque tienen que saber crear nuevos negocios. Cada vez en nuestro país estamos viviendo más esta situación. Hasta no hace mucho tiempo "salir de casa" era bastante raro. Hacer negocios internacionales era poco más que ir a vender en otros mercados, pero ahora ya nos estamos encontrando con cosas bastante más complicadas. Ya no sólo vendemos fuera, es que ya producimos fuera, es que ya tenemos equipos multinacionales, es que ya tenemos gente local en otros países que está reportando a un centro corporativo en España. Entonces, tene-

mos que tener directivos que estén preparados para asumir también esos retos. Y hoy por hoy, pues no hay tantos con ese perfil. Antes nos decían, por ejemplo, que nuestras habilidades para hablar en otros idiomas, sobre todo el inglés, que es el idioma franco en el mundo de los negocios o al menos en el mundo occidental, es una habilidad que todavía es raro encontrar. Hay un 33% de directivos que confiesa que se maneja razonablemente en inglés, pero el resto va a tener serios problemas. En un mundo en el que las empresas españolas están tratando de salir y hacerse con otros mercados, vamos a tener también algún que otro reto singificativo.

"Adaptar el negocio principal existente". No vamos a parar de tener cambios. Decía antes Javier que quizá los problemas son los mismos, no lo sé, pero, desde luego, se va mucho más deprisa, van más acelerados. Si los directivos no tienen cintura, no son capaces de estar abiertos y flexibles a esos posibles cambios, también se lo vamos a poner muy complicado a la productividad de este país.

"Dar la forma más adecuada al *portfolio* y perfil de los accionistas". Cada vez más el directivo tiene que estar pensando en que esos señores/as que invierten su capital en las organizaciones no son señores o señoras que están simplemente apostando a lo que salga, sino que van a esperar y van a exigir mucho más de ellos. Ponen su negocio en manos de los directivos para que obtengan la máxima rentabilidad. Esto tiene que ver con el negocio, pero es que, además, al directivo le vamos a pedir otras cosas, y seguimos hablando de ello: cosas que tienen que ver con la dirección de las personas. No esperamos tener jefes, no esperamos tener gente que mande, no esperamos tener gente que dé directrices simplemente. Esperamos tener directivos que sean más líderes, que inspiren a otros, que inspiren el alto rendimiento y que controlen los riesgos, que comuniquen la estrategia corporativa, como decía antes, pero también los valores. No es sólo conseguir resultados, sino también cómo conseguimos esos resultados. Cada vez hay más escrutinio público sobre este tema.

Finalmente, "marcar ese ritmo de cambio". El cambio no lo podemos hacer a cualquier velocidad.

Algunos retos de la función directiva. Decíamos que el directivo se tiene que adaptar, y cada vez más rápido, a esos cambios

externos, cambios que tienen que ver con muchas cosas. Hay cambios económicos, por supuesto, presión por los resultados, por la productividad, la globalización, que la hemos mencionado n veces, necesidades de organizaciones más flexibles, hay cambios legislativos. Ahora estamos asistiendo a cambios que tienen que ver con los códigos internos de conducta, cosa que, hace unos años, era algo que nos sobraba. Cada vez nos están mirando más qué es lo que hacemos dentro, qué decisiones estamos tomando y cómo nos comportamos, porque no cualquier cosa es admisible socialmente, hasta tal punto que se legisla sobre ello.

Políticas de transparencia, diversidad de los contratos, la tecnología… La tecnología es una asignatura que, permanentemente, nos está poniendo en nuevos retos. El 6,6% del PIB mundial viene de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Parece que eso también nos va a poner en una situación en la que los directivos no nos vamos a poder dormir. Vamos a tener que estar pendientes de qué está ocurriendo con esas tecnologías. Pero, además, estamos viviendo, estamos asistiendo a cambios sociales. El primero que hemos puesto ahí (¡Oh!, no lo hemos puesto) tiene que ver con la propia incorporación de la mujer al mercado laboral. La mujer se viene incorporando al mercado laboral ya desde hace unos cuantos años y, sobre todo, nos la empezamos a encontrar en niveles no directivos, pero es que las mujeres también vamos a llegar a niveles directivos. Y aunque todavía seamos pocas, una de cada cinco en la mesa, creo que respondemos al perfil nacional, pues las mujeres, también, tenemos una forma de pensar probablemente distinta, unas habilidades distintas y estamos preparadas o, al menos, tenemos capacidades y habilidades para gestionar las empresas de una manera distinta. Y tendremos que aprender, hombres de mujeres y mujeres de hombres, a que las empresas se pueden ver desde distintos puntos de vista.

Viene apretando mucho todo aquello del balance entre vida personal y vida social. Los cambios demográficos, el cambio en la curva de la natalidad nos está llevando a que tengamos una disponibilidad de talento, a todos los niveles y en todos los tipos de industrias, que es muy escaso. Y eso también va a configurar una gestión del directivo muy diferente. Va a tener que enfrentarse a conflictos y va a tener que gestionar el desempeño sabiendo que

tiene un problema de coste de reposición del talento que tiene en la compañía.

Algunos mitos que yo creo que tenemos que superar respecto a épocas recientes en cuanto al perfil de los líderes. En los años 80, en los años 90 se hablaba mucho del líder universal, que puede ir de una organización a otra, de un sector a otro y tener éxito en cualquier lugar. Dependía más del ADN del directivo que de otras circunstancias. Hoy por hoy, parece que esta situación también tiene otro estado del arte. El directivo sí necesita tener un ADN, probablemente, que le capacite para serlo, pero no entendemos que valga igual en una industria o en una compañía que en otra. ¿Por qué? Porque la propia sociedad y los empleados están exigiendo… Los clientes, los accionistas están exigiendo que también demuestren valores. No solamente le van a exigir resultados, sino también formas de hacer y eso está en el ADN de cada una de las organizaciones. Por tanto, yo creo que el líder universal no va a ser así, no va a funcionar como tal y que va a tener que bregarse más en el corazón de la compañía.

Mito número dos: los directivos funcionan en un mundo aparte del resto de la organización. Yo no sé cómo trabajáis vosotros en las empresas, pero me da la sensación de que estrellas solitarias, llaneros solitarios existen muy pocos. Todos necesitamos del resto de los directivos, del resto de los empleados de la compañía para tener éxito. Esos líderes solitarios, que tuvieron su época, difícilmente los vamos a encontrar en el futuro. Directivos que sean incapaces de mantener una red de contactos, que no sean capaces de establecer relaciones positivas con sus colegas, lo van a tener muy difícil. De hecho, creo que cada vez menos hablaremos de los líderes individuales y hablaremos más de los equipos con liderazgo.

Mito número tres: el liderazgo es visionario, estratégico y no tiene que rendir cuentas a nadie. Esto es casi una experiencia personal. Trabajo con muchos directivos del país y también he trabajado con gente de fuera, y mi trabajo es ser consultor, pero, muchas veces, el trabajo de consultor se convierte en el trabajo de confesor, porque veo mucha gente sola; mucha gente que no sabe a quién tiene que rendir cuentas; mucha gente que no sabe que tiene que trabajar con otros y utiliza a cualquier persona fuera de la organización para volcar sobre esa persona sus inquie-

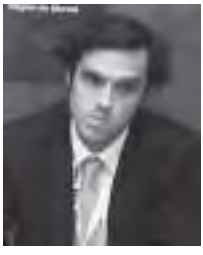
tudes, sus miedos, los riesgos que corre, confrontar decisiones, confrontar puntos de vista. Por supuesto, toman las decisiones ellos, pero, posiblemente, tendrán que empezar a trabajar sentándose con otros y pensando que tienen clientes internos a los que tienen que rendir cuentas.

Muchas compañías trabajan en la definición de su misión, su visión, sus valores y, seguramente, tenemos mucho camino que hacer por ahí. Son *statements* que aclaran muchas situaciones dentro de las empresas y que, de alguna forma, dan enfoque a los pasos que tenemos que dar. Creo que los próximos años vamos a ver que a esa misión, visión, valores, se añade un nuevo *statement,* que es el *statement* de liderazgo. El statement de nuestra marca como líderes, donde diremos que nuestros líderes queremos que sean conocidos ahí fuera y aquí dentro por algo concreto y definitorio.

Permitidme que salte hasta el final dada la premura de tiempo, pero que me pare unos segundos sobre cómo evaluar la eficacia de nuestros directivos. En los últimos años, y desde la función de Recursos Humanos o desde la gestión de Recursos Humanos, hemos visto nacer una serie de herramientas que nos han ayudado a trabajar sobre los perfiles de los directivos, como los modelos de competencias directivas, modelos de liderazgo, herramientas de evaluación como el Feedback 360, el *coaching,* el *mentoring,* todas estas herramientas que, en mayor o menor medida, se van instalando en nuestras organizaciones. Pero muchas veces, mi impresión es que queremos cambiar lo que tenemos, a base solamente de esto. Y desconectamos del resto de los procesos, de las prácticas, de las soluciones que tiene la compañía: el tener un equipo de directivos, un equipo de líderes que sea mucho más potente. Me parece que descuidamos, por ejemplo, el reclutamiento de los directivos. Me parece que no buscamos todas esas competencias que después vamos a evaluar. Me parece que descuidamos el retirar, el desvincular a directivos cansados o que no dan la talla. Aguantamos el tipo si dan resultados, pero no miramos si están moviendo a su equipo, si están siendo modelo de valores. Me parece que en eso todavía tenemos mucho por hacer, sobre todo desde el punto de vista de cómo reforzamos la conducta de aquellos que sí están aportando valor. Me parece que trabajamos muy poco todos los sistemas retributivos. Nos limita-

mos, simplemente, a dar salarios cada vez más altos. Nos preocupa la competitividad de los salarios, el estar viendo qué es lo que pagan en otras compañías para yo no quedarme atrás, pero utilizamos muy mal los elementos como los variables anuales, los incentivos a largo plazo… Son como derechos adquiridos en los que el directivo se juega menos de lo que cabría esperar. Creo que tenemos unas cuantas lagunas para trabajar en este sentido, pero, a pesar de todo, soy bastante optimista, porque si echamos la vista diez años atrás el perfil directivo ha mejorado sustancialmente y cada vez tenemos menos directores y más líderes. Así que mucho camino por delante, pero mucho recorrido ya.

Muchas gracias.



D. Eduardo Pérez-Cejuela
Director de RR.HH. en General Electric Plastics

Buenas tardes a todos. Tenemos un reto nuevo, que es en diez minutos, no solamente por ti, sino por mi presidente, con lo cual creo que vamos a conseguirlo.

La presentación que vamos a hacer hoy es, fundamentalmente, sobre lo que General Electric entiende sobre un líder o sobre un directivo. Nosotros intentamos, en la medida de lo posible, no ser pretenciosos, ni intentar hacer doctrina, con lo cual esto no significa para nosotros que es el perfil del siglo XXI a escala general, sino lo que nosotros entendemos que para nuestra organización puede funcionar y puede ser válido.

Antes de eso, sí quería daros unos datos, creo que bastante interesantes, sobre una serie de estudios que han salido. Bueno, estos son los factores externos, que ya se han tratado bastante: globalización, tecnología, demografía, diversidad, la mujer en el tra-

bajo. Éste último no se ha explicado bastante: tercera edad o personas ya con una cierta edad en las empresas. Se está desarrollando ahora el tema de jóvenes viejos y viejos jóvenes. Yo creo que la edad biológica ya no va a ser tan importante. Los planes de jubilación van a ser mucho más flexibles y se van a crear unas figuras en la empresa extremadamente importantes, como son mentores, formadores, expertos. Esas famosas frases de "hay que rejuvenecer la plantilla", "aquí solamente vale la gente joven", afortunadamente, van a quedar en saco roto. Yo creo que cada vez las empresas necesitan mucho más personas expertas, personas que han tenido éxito en diferentes ciclos, tanto ciclos buenos o malos, de bonanza económica o no. Con lo cual, realmente, por lo menos en nuestra compañía, sí se tiene muy en cuenta a las personas con experiencia, que pueden aportar muchísimo valor añadido a la organización.

Hay un estudio muy interesante de una consultora española. Preguntaron a los directivos cuáles eran sus asignaturas pendientes, qué era lo que más les costaba a ellos para ser buenos directivos o buenos managers. Obviamente, la función de ser jefe yo creo que es mucho más complicada que ser mandado. Hay que desarrollar una serie de habilidades sociales diferentes, que realmente dan esencia y equilibrio a la función directiva y que, rápidamente, por el tiempo, comento lo que ellos mismos o vosotros mismos (a lo mejor alguno de vosotros participasteis) habéis dicho. "Decidir y comunicar que alguien nos siga en el equipo es algo que todavía nos cuesta". "Transmitir órdenes de arriba que no comparten". Todo el mundo, todos los directivos, en cualquier sitio, organización, en cualquier nivel de organización, tiene un jefe, un consejo de administración, unos accionistas. Y ahí realmente connota una falta de comunicación, una falta de alineamiento de los valores con el mensaje que se comunica desde arriba a los directivos y de los directivos hacia los equipos. "Comunicar cosas que no van a gustar a otros". Yo creo que realmente, por lo menos en el ámbito español, nos cuesta mucho, porque trabajamos muchas horas con nuestros equipos, el comunicar cosas que van a crear conflictos o van a crear intereses dispersos. Con lo cual, en este tipo de situaciones es donde realmente se ve el puro jefe, que simplemente lleva los galones, o aquel directivo que realmente es el líder del equipo y el que está inspirando a los demás.

"Organizarse correctamente y saber manejar el tiempo" es una parte de autocontrol. Es decir, aquí estamos hablando de saber delegar, saber gestionar el tiempo, pensar antes de actuar. En el tema de la delegación, yo creo que es importante perder el miedo a tener gente en tu equipo que sea mejor que tú. Yo creo que lo más importante es tener un equipo excelente. Y que técnicamente, posiblemente sean mejores que tú en las áreas que les compete, pero eso, realmente, te va a dar a ti muchísima capacidad para poder dirigir al equipo. Yo creo que el factor miedo todavía, en la clase directiva española, está ahí. "Mantener el autocontrol en situaciones de presión". Los directivos tienen un montón de situaciones complicadas, de gente, de resultados, situaciones de mercado, con lo cual no es fácil mantener siempre una situación fiable o digna. Eso realmente cae o tiene una reacción tremendamente negativa en el equipo. Eso está muy relacionado con el siguiente, que es "estar permanentemente a la altura de mi fondo y de mis formas". Un 50% de empleados han dicho que, en algún momento, se han sentido maltratados por sus jefes, por gritos, por situaciones no políticamente correctas. Eso crea una desmotivación, una desconfianza y, realmente, un gap entre el directivo y el resto del equipo. "Dedicar el tiempo de dedicación necesaria al equipo". Nosotros estamos diciendo… Yo estoy yendo a muchos foros donde "el capital humano es lo más importante", "la gente realmente es el activo de la empresa". ¿Cuántos de vosotros habéis pospuesto una reunión con clientes para hablar un problema de un miembro del equipo? Posiblemente, nadie. Es más importante el cliente, es más importante el mercado. Pero, realmente, ¿todo lo que decimos lo llevamos a la práctica? Yo creo que son cuestiones que deberíamos, en algún momento, pensarlas al menos. Y luego, lo último, "escuchar bien". Parece fácil, ¿verdad? Pero escuchar bien necesita, también, tiempo para escuchar bien, estar en la situación adecuada para escuchar problemas, situaciones de conflicto entre miembros del equipo… Con lo cual, es importante, también, tener ese tiempo para el equipo. Esto es lo que, además insisto, han dicho los directivos.

Pero otro estudio, que se ha publicado el mes pasado, por la misma compañía, dice: "Los factores más influyentes para seguir en la compañía, en definitiva, son aquellos factores que si no los tienes, puedes empezar a pensar en buscar otra compañía, en bus-

car otras oportunidades fuera de tu compañía". Si veis, rápidamente, falta algo que nos puede sorprender y es el salario. No está el salario, porque, señores, hoy en día se entiende que nuestros salarios son competitivos. Con lo cual, no existe ya el factor salarial, por lo menos, en este estudio. El primer factor importante es la posibilidad de desarrollo profesional. El segundo es sentir que la empresa tiene buen proyecto. Fijaros en la palabra que estamos utilizando: sentir, no entender. Es sentir. Estamos introduciendo situaciones emocionales. ¿De acuerdo?

"Coherencia en ascensos y premios". ¿Cuántas veces hemos tenido grandes políticas, grandes procedimientos de reconocimiento y por hacer la situación incorrecta, o por tomar una decisión incorrecta, se ha ido a pique? Han elegido a Pepito en vez de a Juanito y ha sido un auténtico fracaso.

"Tener claro lo que se espera de mí". Yo creo que el directivo necesita dejar claro cuáles son los objetivos, hacer un seguimiento de los objetivos, planificar reuniones con el equipo para ver cómo van esos objetivos planeados, hacer las correcciones pertinentes, etc.

"Buena relación con el jefe directo". "Buen clima entre compañeros". Insisto de nuevo, situaciones emocionales. La gente no se va de las empresas; la gente huye de los jefes. Al final, tú, realmente, entiendes la empresa directamente en relación a tu manager o a tu jefe. El buen clima entre compañeros es fundamental. Esa teoría antigua de 8 horas para dormir, 8 horas para trabajar y 8 horas para vivir está muerta, señores. Son 8 horas para dormir, 16 horas para vivir. No son 8 horas trabajando, como en la Revolución Industrial del siglo XIX, en una mina, etc. También estás viviendo dentro de la compañía y, por eso, la gente exige tener un buen clima.

"Tener reconocimiento por el trabajo realizado". Qué difícil es, y está más relacionado con lo que decían los directivos, es decir "buen trabajo". ¿Cuántos de vosotros habéis dicho en los últimos tres meses, simplemente, "buen trabajo"? "Oye, está muy bien Pepito". ¿Por qué somos algunas veces tan míseros con felicitar a la gente?

Y, finalmente, "buen estilo de dirección de personas". Con lo cual, esos factores, la mayoría de ellos están relacionados directamente con el estilo de dirección de las compañías. Por lo cual,

tener unos directivos acorde a lo que se está demandando a los empleados es fundamental para sobrevivir la empresa. No es algo agradable simplemente.

Rápidamente. Ése del medio es un directivo de GE, el calvote, y el resto de su equipo. Está en una acción de voluntariado en Alabama, creo recordar. Estamos ante una situación cambiante, unas nuevas expectativas de su equipo y un nuevo, entendemos, perfil directivo.

Corriendo rápidamente vamos a la visión de GE. Esto me lo paso. Y hemos pasado del manager tradicional de los 80… Esto ya, insisto, es pura visión de la compañía. Es pura visión de General Electric sobre la evolución del liderazgo. Pasamos de los 80, donde, realmente, los managers eran fundamentalmente locales. Había una relación muy directa y visual con la gente. Dirigían más que inspiraban y la ejecución estaba basada en unos conocimientos propios, basados técnicamente. "Yo soy el que más sabe, con lo cual yo dirijo". Hemos ido pasando a un líder virtual y ahora tenemos la famosa palabra de "líder participativo". Ahora explicaré un poquito más tarde, un poquito más tarde no, en treinta segundos, qué es el líder participativo. Pero, fundamentalmente, es aquél que promueve y reconoce al equipo, el que está, realmente, buscando e inspirando a otros para ir más allá de los objetivos planeados, el que es capaz de diferenciar a la gente. Yo creo que eso es fundamental. Nosotros entendemos que la gestión de la diversidad es fundamental para el desarrollo de las compañías. No entendemos la famosa frase de "café para todos". Nos encanta que la gente sea diferente y buscamos, además, que haya gente diferente en los equipos. Un mismo problema visto desde diferentes puntos de vista, puede ser mucho más rica la solución. ¿De acuerdo?

Bueno, pues nuestro perfil de líder es absolutamente simple. Esa es la formulita que nosotros hemos entendido para… o lo que buscamos para el nuevo líder del futuro y, a través de esto, además, a través de estos valores, a través de estas competencias, como queramos llamarlo, hacemos el proceso de selección, hacemos el proceso de desarrollo y hacemos el proceso de promociones, etc. Es decir, buscamos una coherencia de principio de lo que buscamos y de lo que queremos desarrollar dentro de la compañía.

Rápidamente, los valores de General Electric, las cuatro prácticas: imaginación, soluciones, creación y liderazgo. Me voy a quedar en liderazgo. Nosotros nos consideramos una meritocracia. Suena fatal en España, pero significa que las personas que más aportan a la compañía, obtienen más. Es extremadamente simple. Es decir, aquellas personas que aportan más, tienen más posibilidades de conseguir más cosas. Aquí hay una definición, que no me voy a quedar, de los comportamientos asignados a los valores. Estos son los comportamientos, insisto, da igual cómo los quieras llamar, comportamientos o competencias que nosotros buscamos, pero hemos ido más allá. Hace dos años, hemos introducido lo que llamamos los rasgos de crecimiento que tiene que tener ese líder participativo. Y son estos: tiene que ser una persona que tenga una visión externa. Nosotros hemos tenido algunas veces. Nos hemos hecho autocríticas: que estábamos encerrados en nosotros mismos, nos mirábamos mucho el ombligo. Queremos personas o queremos líderes que estén atentos a lo que pasa fuera, a mejores prácticas, al mercado, a cómo están los clientes, trabajar en relación a lo que los clientes quieren, temas legislativos, nuevas orientaciones, etc. También necesitamos que esas personas sean la marca o que representen la marca de GE fuera. Ser una persona que tenga las ideas claras. Eso está traducido, para que sea muy simple. Nosotros lo que hemos intentado es que el mensaje llegue a todo el mundo siempre, no solamente al directivo, sino también a empleados. Son personas que tienen que ser capaces de grandes estrategias de la compañía trasladarlas a acciones concretas. Tener imaginación para tomar riesgos con personas y con acciones. No tener miedo al fracaso por la innovación; capaz de ser un líder participativo en el sentido de energizar a los equipos, dar feedback negativo a la gente, ser capaces de ponerse delante de las personas y decir que estas cosas no van bien y eso está relacionado con lo que veíamos al principio de los directivos, lo que más les costaba. Y ser personas que tienen un conocimiento grande en su materia. No buscamos personas que intenten hacer un año exitoso porque el negocio ha tenido una época de bonanza, sino que queremos personas que realmente demuestren su conocimiento y demuestren sus habilidades en cualquier ciclo del negocio. Lo que creemos que la gente busca es… las personas, los empleados quieren que el directivo les conozca, que sepa

cuáles son su necesidades, inquietudes o preocupaciones, que sea capaz el directivo de hacer crecer a la gente y, fundamentalmente, que relacione su esfuerzo con la visión y el objetivo de la compañía. En español ha quedado, un poquito, como un poco religioso, de alabaré, alabaré, pero yo creo que ése es un poco el mensaje.

Bueno, había muchas más slides, pero el tiempo aprieta y cualquier pregunta…

Muchas gracias a todos.

6. ¿Cómo se compatibilizan sostenibilidad y crecimiento?

D. José Manuel Morán
Presidente de la Comisión de Desarrollo de la Función Directiva de CEDE y vicepresidente del capítulo español del Club de Roma

Ilmo. Sr. D. Arturo Gonzalo Aizpiri
Secretario general para la Prevención de la Contaminación y del Cambio Climático del Ministerio de Medio Ambiente

D. Roger Solergibert
Director general comercial de Honda Automóviles España

D. Javier Guillamón
Vicepresidente de la Caja de Ahorros del Mediterráneo

D. José Manuel Morán
Presidente de la Comisión de Desarrollo de la Función Directiva de CEDE y vicepresidente del capítulo español del Club de Roma

Me han pedido que modere esta mesa y voy a intentar, primero, ser muy breve. Tenemos con nosotros a tres personalidades. El primero que va a hablar es don Arturo Gonzalo Aizpiri, que es secretario general para la Prevención del Medio Ambiente y el Cambio Climático (creo que se llama así). Es algo más o menos. Es el secretario general del Ministerio de Medio Ambiente. Cuando ustedes oigan hablar de cambio climático, cuando oigan hablar de asignaciones de recursos, piensen en este caballero y en sus equipos. Tenemos también con nosotros a Roger (no me sé bien su nombre) Solergibert, que es el director comercial de Honda (luego haré un pequeño y breve currículum de cada uno de ellos) y a don Javier Guillamón, que para los murcianos es de sobra conocido porque es vicepresidente de la CAM.

El tema de sostenibilidad y crecimiento es un tema que era obligado en el Congreso de Cambiar para Crecer. Lo que pasa es que yo viendo los historiales personales y profesionales de estas tres personalidades estoy un poco apesadumbrado, porque soy el más anciano de la mesa. Yo me imagino que ellos no llegaron a la Cumbre de Estocolmo. La Cumbre de Estocolmo se produjo al mismo tiempo que algunos empezábamos nuestra carrera profesional y estos estaban todavía, todos ellos, en el bachillerato, y alguno yo creo que estaba en la primaria o en la guardería, por las edades que tienen, pero la Cumbre de Estocolmo es del año 1972. Esa Cumbre de Estocolmo tiene una segunda parte importantísima, que es donde arranca, yo creo, la palabra sostenibilidad, que es la Cumbre de la Tierra de 1992, en la cual, por primera vez, se recogen algunas historias. Porque ustedes habrán visto que en el programa yo figuro como vicepresidente del capítulo español del Club de Roma. Al Club de Roma, que publica un importante informe, que es el que le da una gran fama en aquellos momentos donde no existía Internet, que es el informe de "Los límites al crecimiento". Al Club de Roma se le ha acusado muchas veces de que el Club es una institución que aboga por el crecimiento cero o el crecimiento negativo. Y, sin embargo, el Club está detrás, junto con los que estuvieron en la Cumbre de Estocolmo de 1972, que fueron muy pocos, muchos menos de los que ahora constituyen los movimientos de la sociedad civil en favor del medio ambiente, el Club de Roma mantuvo siempre la idea de que no había sostenibilidad sólo medioambiental, que las relaciones del hombre con la naturaleza, perdón, del hombre y la mujer (ven ustedes mi edad, porque antes se decía hombre y la naturaleza; ahora tenemos que decir el hombre y la mujer con la naturaleza), es decir, de cualquier persona humana con la naturaleza es una relación que debía de guiarse por tres principios. El principio de que somos las personas las que debemos de estar en el centro de todo desarrollo. De alguna manera, es recordar las frases aquellas que tenía Ortega y Gasset en *Meditación de la técnica* de que "el hombre (el hombre y la mujer, otra vez) es el único ser vivo que realmente tiene en la técnica una manera de doblegar, de acondicionar la naturaleza. Es más, la técnica es lo que realmente hace al hombre humano, porque con ello crea una sobrenaturaleza, trabajando sobre las condiciones naturales que otros seres vivos no pueden

cambiar". Pero el Club de Roma insistía en que esas relaciones hombre-naturaleza no sólo son para conservar los recursos naturales; es para emplearlos y es para emplearlos en favor de la equidad y en favor de la solidaridad, viendo la solidaridad no sólo como una solidaridad entre nosotros, sino también como una solidaridad intergeneracional. Tenemos unos recursos, tenemos un tesoro, no los podemos dilapidar. Y tenemos que ver qué consecuencias tiene eso, porque, de alguna manera, si hablamos de sostenibilidad tendríamos que hablar de sostenibilidad medioambiental para crear un modelo o una sociedad que sea ecológicamente perdurable (que no dilapidemos los recursos que nos han dado), pero que sea socialmente equitativa y solidaria, y también que sea económicamente viable, porque de nada nos valdría ir a modelos absolutamente cuidadosos con el medio ambiente si luego nuestras condiciones de vida empeorasen o tuviésemos una calidad de vida ciudadana y colectiva mucho peor. El casar todo esto es francamente difícil.

Esta mañana en la brillante sesión que ha habido de la energía, si se fijan ustedes, ha habido dos ponentes y, creo recordar uno muy expresamente que ha citado el informe Stern, ese informe relativamente reciente que ha presentado el Reino Unido, y donde recordaba hasta qué punto el avance, desde el punto de vista técnico, nos lleva, y el avance incluso desde el punto de vista racional, económico, a que intentemos ayudar a parar el cambio climático, porque será mucho más beneficioso para todos y porque nuestro PIB no se verá decrementado como parece ser si seguimos haciendo las cosas de una manera irracional.

Ilmo. Sr. D. Arturo Gonzalo Aizpiri
Secretario general para la Prevención de la Contaminación y del Cambio Climático del Ministerio de Medio Ambiente

Yo voy a intentar dar una visión personal de cuál es el contexto en el que creo que se sitúa la aparente disyuntiva entre sostenibilidad y crecimiento, y dejaré cuestiones más particulares, más concretas, si les parece, para el debate que tengamos a continuación. Pero creo que es muy importante romper algunas ideas preconcebidas extendidas que tienden a entender los problemas de sostenibilidad como problemas exclusivamente de medio ambiente y no es así. Es decir, quiero llamar su atención sobre el hecho de que los problemas de sostenibilidad van a ser decisivos para cómo evolucione en nuestras sociedades la actividad económica y la actividad empresarial, en ellas, en los próximos años; cómo creo que está ya influyendo en muchos negocios que se sentían lejos de las urgencias medioambientales.

De modo que comienzo ya, haciendo un rápido repaso a dónde se sitúa el estrés ambiental del planeta hoy en día. Fíjense que en los últimos años está creciendo rápidamente la población mundial. Están creciendo aún más rápidamente los niveles de consumo en muchos países que tradicionalmente se consideraban países subdesarrollados, con unos niveles de consumo per cápita de recursos de todo tipo muy bajos. Y eso está produciendo tensiones a nivel mundial en los mercados de materias primas. Hay una dificultad creciente, a nivel mundial, de abastecer las necesidades de materias primas y recursos naturales. Y me referiré después, como quizá punta de lanza de esta situación que está hoy presente (y aquellos de ustedes que estén relacionados con mercados de materias primas creo que estarán de acuerdo conmigo), a algunas grandes economías emergentes como son China e India. Por tanto, hay tensión en la capacidad de abastecer la demanda creciente de recursos naturales y materias primas, e igualmente se está produciendo una superación de la capacidad de carga de los ecosistemas, del medio físico donde tiene lugar la actividad humana. Es decir, se superan los umbrales de tolerancia del medio físico, tanto en lo que tiene que ver con el efecto de los procesos productivos como también con los residuos de todo tipo que produce el consumo final de los productos y, en menor medida, de los servicios. Hay objetivamente, desde un punto de vista de análisis económico, una situación de superación de la capacidad de ofrecer recursos primarios y de la capacidad de digerir el resultado de la producción de bienes y servicios, y me voy a centrar en alguno de estos puntos para darles algunos datos.

Hablábamos de China e India. Estamos hablando de dos países que suman el 40% de la población mundial. China e India tienen una población que equivale a la suma de los 20 siguientes mayores países del mundo. Debe estar hoy, aproximadamente, en 2.500 millones de habitantes la población conjunta de esos dos países. Dos países que ya no aceptan seguir siendo países subdesarrollados y que se han embarcado en un proceso de desarrollo acelerado. La economía china, por ejemplo, se ha duplicado en los últimos diez años. Del año 1995 al 2005, el número de vehículos fabricados en China al año ha pasado de 320.000 a 2,6 millones y se piensa que, en un futuro no muy próximo, China superará a Estados Unidos y a Japón como primer productor de vehículos

del mundo, con más de 8 millones de vehículos al año. Los usuarios de móviles han pasado en nueve años de 7 millones a 350. Hoy China consume el 26% del acero, el 37% del algodón y el 47% del cemento del mundo. Quien esté metido, por ejemplo, en el negocio de la siderurgia o el reciclaje sabe a qué tensiones está sometiendo China al mercado de chatarra y de materias primas para la industria siderúrgica y, en general, de metales. Hay innumerables datos; yo no les quiero aburrir con ellos, pero la conclusión, que está extractada literalmente del último informe del Worldwatch Institute sobre la situación del mundo, es que "los ecosistemas y los recursos globales no son suficientes para mantener las actuales economías de Occidente e incorporar a la clase media mundial, a 2.000 millones de personas, con los actuales patrones de crecimiento y de consumo". En estos casos es frecuente que se oigan estas afirmaciones tan categóricas como un canto de sirena: "Ya estamos otra vez. Siempre se ha dicho que se iba a agotar el petróleo, que se iba a agotar esto o aquello. Y, sin ninguna duda, hemos tenido la capacidad, las economías industrializadas, de hacer accesibles nuevos recursos, de ser más eficientes". Pero no nos engañemos. Ese es un proceso que tiene un fin y todo apunta (y lo que apunta no es lo que digan los Ministerios de Medio Ambiente o los ambientalistas), los mercados nos dicen que estamos llegando a ese punto donde ciertas demandas van a tener dificultades para ser atendidas y el mercado de la energía es un buen ejemplo de ello. Ayer, el barril de Brent estaba a 60 dólares; hace pocos meses ha estado por encima de 70 dólares y, hace muy pocos años, todo analista hubiera dicho que era un disparate pensar, en este año, en un barril sostenido en precios por encima de 55 dólares. Ya oímos que de aquí a una década tendremos el barril en 130 o en 150 dólares. Sin ninguna duda, eso va a ocurrir. Hemos llegado a ese punto. Me parece que es un primer mensaje realmente importante.

Además, el análisis de la sostenibilidad ha venido confundiendo los problemas locales y los problemas globales. En un primer momento, en los años 70, la problemática medioambiental era un problema local. Teníamos mala calidad del aire en ciertas zonas industriales o de los ríos; teníamos un deterioro del medio por una gestión inadecuada de los residuos y eso ha sido un desafío correctamente abordado, en general, por las economías desarro-

lladas. No del todo, como veremos, pero ciertamente, y leía estos días un artículo de opinión a este respecto, hemos mejorado la calidad del aire o hemos mejorado la calidad de nuestros ríos. Los problemas locales del medio ambiente en países desarrollados están siendo relativamente bien abordados. Pero la globalización ha llegado también al medio ambiente, han aparecido grandes problemas globales (a los que me referiré) de mucha más difícil solución, entre otras cosas, porque los problemas globales son de muy difícil gobernanza, y luego hablaré, con un poco más de detalle, del cambio climático. Poner de acuerdo a 200 países para tomar medidas difíciles es extraordinariamente complejo. Luego volveré a ello.

No puedo dejar de citar algunos de los problemas locales que tiene España. Que hayamos avanzado mucho en los problemas locales no quiere decir que los hayamos resuelto todos, ni mucho menos. También, como veremos, excepto en uno o en dos casos fundamentales, los problemas globales son, sobre todo, problemas de recursos, mientras que los problemas locales son problemas de impacto. En España hay, no obstante, algunos grandes problemas en relación a la gestión de los recursos. ¿Cuáles son? A mi juicio, dos evidentes y uno un tanto más difícil de identificar. Los dos evidentes son el suelo y el agua. España está haciendo un uso insostenible del suelo y del agua. En cuanto al suelo: en una década, entre 1990 y 2000, el suelo urbanizado se ha incrementado en España en un 25%, en una cuarta parte, y es evidente que el suelo es un recurso no renovable, porque si lo edificamos en su totalidad ya no habrá dónde construir. Esto es un hecho, creo, incontrovertible. Y en algunas provincias tenemos ya más de un 50% del litoral, en el primer kilómetro, urbanizado. Por tanto, éste es un uso de un recurso que nos tiene que hacer pensar, creo. Esto en el caso de España. Por ejemplo, ustedes saben que España construye más viviendas al año que los tres primeros países de la Unión Europea juntos. Son cosas que creo que nos tienen que hacer reflexionar. Y el agua: España es un país donde el agua es un recurso escaso y, sin embargo, su consumo crece más del doble de rápido que el Producto Interior Bruto. Entre al año 1996 y el año 2003, el Producto Interior Bruto de España creció un 27% y el consumo de agua, entendido como el agua que se pone en la red de distribución, creció un 61%. Y les decía que hay otro aspec-

to, quizá menos evidente, pero que a mi juicio, y con las reflexiones que estoy haciendo sobre materias primas creo que entenderán lo que quiero decir, que es la necesidad total de materiales de nuestra economía. La necesidad total de materiales de nuestra economía está creciendo casi al mismo ritmo que el Producto Interior Bruto. Creció un 16% entre el año 1996 y el 2000. Esto nos tiene que hacer reflexionar sobre el combustible de nuestro modelo de crecimiento económico. El combustible de nuestro modelo de crecimiento económico es el consumo de recursos primarios. Si vemos estos datos en otras economías, veremos que se reduce el consumo, por ejemplo, de necesidad total de materiales. ¿Cuál es la otra gran economía en cuanto a crecimiento en Europa en los últimos años? Irlanda. Irlanda ha crecido, fundamentalmente, a base de nuevas tecnologías, de innovación, de recibir una gran inversión muy cualificada en el valor añadido, en el empleo que ocupa. Ha reducido, en relación al Producto Interior Bruto, significativamente su consumo de recursos primarios. Nosotros lo hemos incrementado sustancialmente y eso nos hace vulnerables. Es uno de los mensajes que les querría transmitir esta tarde. Una economía basada en el consumo de recursos primarios, en la situación actual del mundo, donde hay fuertes tensiones en los mercados de recursos primarios, nos hace vulnerables.

Tenemos, también, algunos problemas de capacidad de carga, es decir, de superar la tolerancia de nuestros ecosistemas. Y no estoy hablando de esta mariposa o aquella especie vegetal endémica. No. Hablo de la salud de los ciudadanos en primer lugar. En España, todas las grandes ciudades superan los niveles de calidad del aire establecidos en la normativa comunitaria y, en España, se estima que, al año, eso produce 16.000 muertes prematuras, que es mucho más que los accidentes de tráfico, que la siniestralidad laboral, etc. En Madrid, en Barcelona o en Valencia superamos los niveles de partículas de óxidos de nitrógeno, fundamentalmente por un uso insostenible del vehículo privado en la ciudad, y esto creo que es otro hecho incontrovertible.

En cuanto a calidad del agua, hemos mejorado mucho el tratamiento de las aguas residuales, etc., pero creo que ustedes saben que tenemos un problema de contaminación difusa del agua subterránea, fundamentalmente por nitratos, por contaminantes que resultan de la actividad agropecuaria.

¿Cuáles son, a mi juicio, los grandes problemas globales? En cuanto a disponibilidad de recursos, las materias primas en general. Hay mercados con más tensiones o con menos, pero todos sabemos que en los últimos años el precio del cobre se ha disparado, el precio de la chatarra se ha disparado, hemos tenido momentos donde el acero, como consecuencia de eso, ha tenido también fuertes tensiones de precios. En fin, hay muchos ejemplos. Igualmente, hay tensiones en el mercado de alimentos. Hemos leído estos días que, al ritmo actual, las pesquerías se van a agotar en los próximos años. Insisto, les puede sonar a una cantinela ya oída, pero realmente hay muchos datos, que no podemos ignorar, que demuestran que estamos ante un momento trascendental en estas materias y, sobre todo, en la energía.

Hoy nadie sabe muy bien cómo se van a abastecer las necesidades energéticas de la humanidad dentro de 50 años; también una afirmación muy contundente. Sabemos que hay ciertos recursos abundantes, otros no tanto, y por eso está floreciendo en el debate energético el papel de las distintas tecnologías energéticas en el mundo y en nuestro país: el papel que debe tener el carbón o la energía nuclear o las energías renovables. Volveré a ello luego, cuando hable del cambio climático.

En cuanto a capacidad de carga, los grandes problemas son la pérdida de biodiversidad, estamos ante lo que se puede calificar como una gran extinción, y cuando perdemos biodiversidad perdemos, desde luego, muchas cosas. Nos enfrentamos a una responsabilidad ética de primer orden, pero perdemos, también, recursos muy valiosos desde el punto de vista económico, sanitario, etc. No consideremos la biodiversidad como un problema de los ecologistas. No perdamos de vista que, hoy, muchos de los recursos económicos tienen su origen en la biodiversidad: desde especies agrícolas, fármacos, etc.

Hay un gran problema de contaminantes químicos persistentes. Ustedes saben que los osos polares tienen unos niveles de metales pesados espectaculares. Los productos químicos que se ponen en el ecosistema, los productos químicos persistentes, se distribuyen por todo el planeta y acaban acumulándose en el extremo final de la cadena alimentaria. Por eso les pongo el caso de los osos polares, que tienen un gran tejido adiposo y son el receptor idóneo. Los osos polares están altamente contaminados.

Y el cambio climático, que quizá es el más significativo de todos y al que me dedicaré un poco más en detalle al final de mi ponencia.

¿Cuál debe ser la respuesta? Necesitamos que nuestro sistema de producción y consumo minimice el empleo de recursos no renovables y no supere la capacidad de carga local y global. Ésta es un poco la idea básica. En relación a la actividad económica, esto supone utilizar siempre que se pueda recursos propios, lo cual, entre otras cosas, significa renovables, e intentar desmaterializar nuestra economía; internalizar los coste públicos, y cuando digo costes públicos me refiero también a los costes sanitarios, medioambientales, etc., de la actividad económica (eso significa la responsabilidad del agente económico desde la cuna a la tumba de su producto; eso en la terminología comunitaria se llama el principio de responsabilidad del productor); hacer una normativa ambiental exigente pero eficiente y, como forma principal de conseguir una normativa ambiental exigente pero eficiente, utilizar de forma adecuada los instrumentos económicos. Además, supone innovar y aplicar criterios de transparencia y de participación en la solución de los problemas. Les decía que ésta es una cuestión que plantea grandes problemas de gobernanza. Las responsabilidades están tan difusas entre las Administraciones Públicas, las empresas, las organizaciones sociales que es necesario crear y hacer funcionar redes de política pública.

En este sentido, el Gobierno tiene todo un programa. No me voy a detener mucho en ello. No vengo a explicarles lo bien que lo hace el Gobierno, vengo a intentar que veamos la sostenibilidad y el crecimiento de otro modo, pero, desde luego, para el Gobierno es fundamental aplicar el principio de responsabilidad, y ustedes saben que estamos tramitando un Proyecto de Ley de Responsabilidad Medioambiental; hacer cumplir la normativa (en España, tradicionalmente, no ha sido uno de nuestros puntos fuertes y el Gobierno ha creado una Fiscalía especial de Urbanismo y Medio Ambiente); aplicar, con esta filosofía de redes de política pública, cuestiones como el acceso a la información, a la participación y a la justicia en materia medioambiental, que es el Convenio de Aarhus; reforzar los órganos consultivos, como el Consejo Asesor de Medio Ambiente, y tener una relación mucho más de corresponsabilidad con las Comunidades Autónomas. Para

eso, hemos creado algunos órganos de codecisión con las Comunidades Autónomas, como es la Comisión de Coordinación de Políticas de Cambio Climático.

Tercera prioridad del Gobierno: hacer un uso racional de los recursos, energía y agua fundamentalmente; poner en marcha una nueva normativa ambiental con un mayor nivel de exigencia, pero teniendo siempre como objetivo la eficiencia, y aplicar instrumentos económicos. Aquí hay varios ejemplos: el comercio de derechos de emisión de CO_2, que está funcionando desde enero del año pasado en España y que supone ya un mercado que mueve miles de millones de euros al año; incorporar a los precios todos los costes, en particular cuando hablamos de recursos primarios: la energía y el agua. Ni la energía ni el agua en España reflejan hoy en su precio todos los costes. El Gobierno, como saben, ha anunciado estos días, por ejemplo, la necesidad de que la energía eléctrica adecue su precio a los costes de generación, y en el caso del agua es algo a lo que nos obliga la normativa comunitaria. Regular los flujos de residuos basados en el principio de la responsabilidad del productor: eso lo intentamos hacer de forma eficiente mediante los sistemas integrados de gestión. Quien pone en el mercado un producto es responsable de hacerse cargo de ese producto cuando se convierta en residuo. No debemos transferir ese coste de gestión del residuo a los presupuestos públicos. Y estamos, como también saben, preparando una reforma fiscal con criterios ambientales, por ejemplo, en lo que se refiere a la fiscalidad de los vehículos.

Y me dirán: "¿todo esto cómo influye en la competitividad?" Oímos, a menudo "eso es muy negativo para la competitividad", "se va a deslocalizar todo". Bueno, realmente desde 1991, cuando Porter reformuló el problema, creo que los puntos de vista han ido cambiando, afortunadamente. Porter sugería que la normativa ambiental exigente, siempre que sea eficiente, puede producir, al mismo tiempo, beneficios públicos y beneficios privados de las empresas. Lo hace fundamentalmente de dos modos: promoviendo la innovación, lo cual da ventaja competitiva a los primeros y les abre nuevos mercados (en España, creo que la energía eólica es un magnífico ejemplo de eso) y además la eficiencia en el consumo de recursos reduce los riesgos.

Esta gráfica es ya un clásico. Aquí se muestra en un eje el rigor de la regulación medioambiental y en el otro, la competitividad. La sorpresa aparente es que los países más exigentes en su normativa ambiental son también los más competitivos; el extremo es Finlandia. Y al contrario: los menos exigentes medioambientalmente son los menos competitivos y el extremo son Ucrania y Bulgaria. España está en un punto medio y nuestro objetivo es avanzar por esa pendiente hacia arriba, ganar competitividad y tener una normativa ambiental más exigente. Esto también puede atribuirse a las empresas o eso parecen indicar los datos. Aquí tienen, en color naranja, el comportamiento en una década, de 1993 a 2002, de las empresas del Índice Dow Jones de Sostenibilidad y tenemos en azul los índices que no seleccionan por el compromiso de sostenibilidad de sus empresas, y vemos que las empresas que apuestan por la sostenibilidad son las más dinámicas, las más innovadoras y las más rentables para sus accionistas. Las empresas que apuestan por la sostenibilidad tienen una ventaja en la creación de valor. Esto es algo que ponen de manifiesto los números. Lo que yo no estoy seguro es de qué es causa y qué consecuencia, pero que esa correlación existe, creo que no hay duda.

Quiero terminar poniendo un caso que creo que resume bien todo lo que he intentado exponerles, que es el cambio climático. El cambio climático es un problema que se genera localmente, pero que causa efectos globales, que tiene fuertes implicaciones económicas y de bienestar, que tiene fuertes consecuencias estratégicas. Ya he oído que algún ponente de esta mañana me ha pisado algo de lo que iba a decir, así que lo diré más sintéticamente, pero lo intentaré explicar. El cambio climático, primero, es una evidencia que nadie desinteresado discute, quiero decir nadie informado discute desinteresadamente. La temperatura ha subido en el planeta 0,6 °C en el último siglo, 0,9° en Europa, 1,5° en España y se está acelerando sin ninguna duda. Naciones Unidas reunió a 4.000 expertos, los mejores del mundo, y no cabe duda de que esto está ocurriendo y todo señala que se va a acelerar en el siglo actual. En este momento, el mejor conocimiento científico nos dice que en España la temperatura se incrementará a lo largo de este siglo más de 3°, puede llegar a un extremo en el interior de la Península en verano entre 5 y 7 °C, y que el nivel medio del

mar va a subir más de medio metro. Actualmente está subiendo a un ritmo aproximado de 4 milímetros al año, tanto en las costas mediterráneas como atlánticas. Por tanto, estamos ante (y luego haré un comentario sobre el informe Stern) algo realmente serio.

Hemos intentado empezar a tomar medidas con el Protocolo de Kioto, que tiene un objetivo tan modesto como reducir un 5% las emisiones de gases de efecto invernadero, fundamentalmente dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, en el promedio anual 2008-2012 respecto a 1990. Y ustedes saben lo difícil que está siendo esto, desde luego, para España, pero para todo el mundo, y las reticencias que tienen algunos países a ratificar este Protocolo. Pues bien, nos dicen los científicos que para que el incremento de temperatura a nivel mundial no supere el intervalo de 2 a 4 °C, los países industrializados tenemos que reducir, hasta 2050, entre un 60 y un 80% nuestras emisiones, lo cual es una revolución industrial no menor que ninguna de las precedentes. Ésta es la realidad, insisto. Esto creo que no lo discute nadie. Lo que nos ha venido a decir el informe Stern es que esto, económicamente, puede tener unas consecuencias graves para la humanidad. Si no moderamos este fenómeno, nos puede costar el equivalente a las guerras mundiales o a la Gran Depresión, una caída del PIB entre el 5 y el 20%. Esto ha causado sensación porque nos lo dice el anterior economista jefe del Banco Mundial y hoy economista jefe de la Oficina Económica del primer ministro del Reino Unido, pero lo mismo nos dicen premios Nobel de Economía como Stiglitz u otros. Esto hoy es una realidad económica y eso es lo que ha causado, quizá, sensación. ¿Cuánto nos cuesta mantener el clima en lo que los científicos opinan que es manejable? Más o menos un 1% del PIB mundial anual. Stern nos propone distintas opciones, pero todas pasan por poner un precio explícito o implícito al carbón, la regulación, prohibir o autorizar cosas, la fiscalidad y el comercio de emisiones. Y opina Stern, con quien hemos estado reunidos estos días en Nairobi, que sólo poniendo un precio al carbono (cosa que ya hemos hecho en Europa) se incentiva una transformación del modelo energético, en todo caso necesaria. La descarbonización del sistema energético es, en todo caso, necesaria por las tensiones que ya se adivinan entre la oferta y la demanda de productos energéticos como los hidrocarburos. De paso obtenemos importantes cobeneficios,

por ejemplo, en relación a la calidad del aire, pensando en el uso del transporte en la ciudad. Cuando hablamos de estas cosas surge siempre esta pregunta: "¿Pero eso cuánto nos cuesta?" Hemos leído cifras astronómicas (yo diré absurdas) de lo que nos puede costar cumplir con el Protocolo de Kioto. Nuestra mejor estimación ahora es que eso nos va a costar, entendido como el dinero que nos vamos a tener que gastar fuera de España, porque apoyar las energías renovables es un esfuerzo económico, pero tiene tantas ventajas de otro punto de vista también económico que no creo que se pueda considerar gasto. ¿Cuánto dinero sale de España? Estimamos que nos va a costar un máximo de 3.100 millones de euros hasta 2012, de aportación tanto pública como privada a través de las empresas que están en el comercio de emisiones. Esto no es un coste estricto. Primero, porque esto nos permite ahorrar energía, y veremos ahora cuál es la factura energética en España, y además nos da retornos como la exportación de tecnología. En un proyecto que ha sido presentado en Nairobi, España está muy a la cabeza de los países que exportan tecnología en los mecanismos de desarrollo limpio, que es el mecanismo para adquisición de reducciones de emisiones en países en desarrollo. Estamos casi en 250 millones de euros, cuando el siguiente, que es Francia, está apenas en 100.

Rápidamente, lo que les quiero transmitir es que esto es una parte muy pequeña de lo que nos cuesta el actual escenario mundial de precios energéticos. Sólo el incremento del precio del barril de petróleo del año 2002 al día de ayer, a España, que importa 450 millones de barriles de crudo al año, le cuesta cada año 15.000 millones de euros, sin contar el incremento del precio del gas o el precio del carbón. Es decir, el coste del cumplimiento de Kioto, entendido como dinero que sale de nuestro sistema económico, es incomparablemente inferior que lo que nos cuesta cada dólar que sube el barril. Por cierto que España es uno de los países de la Unión Europa con mayor dependencia energética. En el año 2005, récord histórico: 85%, sin olvidar que en el 15% restante se cuenta como recursos propios, por ejemplo, la energía nuclear, cuando no tenemos ni uranio ni capacidad de enriquecerlo.

Por tanto, hemos venido teniendo un sistema económico que cada año incrementaba su intensidad energética (eso empezó a cambiar en 2005, es el primer año en quince en que reducíamos

nuestra intensidad energética), haciéndonos más vulnerables a un escenario de rápido crecimiento sostenido de los precios internacionales de la energía. El problema no es Kioto. Kioto, de hecho, es parte de la solución, porque Kioto ha puesto en marcha mecanismos eficientes de incentivar las acciones correctas, por ejemplo, el ahorro y la eficiencia energética o la promoción de las energías renovables.

Y en conclusión y con esto termino: a mi juicio no existe contradicción entre sostenibilidad y crecimiento, al contrario. Hoy en día sólo podemos concebir un crecimiento sostenido si es sostenible. Esto parece un trabalenguas, pero creo que me entienden. Es decir, realmente hay que cambiar para crecer, como dice el eslogan de esta conferencia. Y a mi juicio, la palabra clave es eficiencia. Necesitamos tecnologías eficientes y normativa eficiente en una estrecha asociación público-privada, que nos puede proporcionar muchas ventajas si estamos entre los primeros, como se ha demostrado, y he mencionado ya un caso de éxito para la industria española, que es la energía eólica.

Muchas gracias.

D. Roger Solergibert
Director general comercial de Honda Automóviles España

Quiero agradecer también a la organización y especialmente a don Arturo Gonzalo, porque si a él alguien esta mañana le ha chafado parte de la ponencia, él también ha hecho lo mismo conmigo, cosa que ustedes agradecerán porque pasaré directamente al fin de la presentación, con lo cual les evitaré unos minutos de números y estadísticas. Bromas aparte, quién mejor que don Arturo Gonzalo para ponernos al día sobre números, datos, dirección y cuál es el posicionamiento del gobierno español, que es fundamental para todos los que estamos aquí, directivos y empresarios, para poder volver mañana a nuestros trabajos y tener una idea clara de hacia dónde quiere que vayamos el Gobierno, y el gobierno europeo, entendiendo como tal a un órgano superior, y, sobre todo, podamos aplicar todo lo que aquí se está diciendo.

Básicamente, lo que voy hacer es pasar directamente todos estos números que teníamos aquí, no sin antes hacer una pequeña cuestión, que creo que ha quedado reflejada, pero todos nos asustamos cuando leemos en la prensa acerca de la deforestación. Creo que al año está calculado que se pierden unas 15 millones de hectáreas de bosque y selva; al año. Pensamos: "esto es tremendo, esto es terrible, ¿cómo podemos evitarlo?" La verdad es que ¿no tiene derecho también un agricultor o un indígena brasileño, por ejemplo, a tener un nivel de vida, el mismo que tienen los agricultores europeos o nosotros mismos? Pues creo que sí. ¿Vamos a pagar nosotros el dinero de este estado de bienestar para estos países que están en fase de desarrollo? Pues esto es lo que nos tenemos que cuestionar. Realmente, esto tiene un coste y yo lo que voy a pretender (y ya pasaré directamente a lo que es la presentación de mi empresa, la cual me paga para hacer mi trabajo y también para estar aquí, pero estar aquí es un placer) explicarles lo que hace Honda, que Honda hace muchísimas cosas y me gustaría comentárselas.

Iré directamente. Mira, ésta me gusta mucho porque empieza así: "Honda, una compañía líder". Lo voy a decir claro y sin ser prepotente, porque Honda es poco conocida en España, en Europa también, pero especialmente en España es más conocida por su división de motos: Honda es el mayor fabricante del mundo de motores de combustión interna, lo cual, que me hayan puesto al lado del señor Arturo Gonzalo casi parece un chiste, porque estábamos hablando de todo lo que contamina lo que es la industria automovilística y, en general, el transporte, que viene a ser, si no me equivoco, un 23% del CO_2 emitido; pesa mucho y pesa mucho porque Honda es líder en movilidad, ya lo he dicho, el primer fabricante del mundo de motores. En estos momentos, tiene 21 millones de clientes nuevos al año. Eso representa motos, coches y motores para aplicación industrial, agrícola, bombas, motocultores, cortacéspedes, etc. ¿Qué les voy a explicar? Yo espero que más de uno de ustedes haya tenido o tenga un Honda en su casa, en el formato que sea, pero espero que sea así. Igualmente, somos líderes mundiales en movilidad sostenible (esto lo tendré que demostrar a continuación). Dedicamos a Investigación y Desarrollo, no sólo de nuevos productos sino también en movilidad sostenible, 3.700 millones de euros al año. Lideramos

el desarrollo de robots humanoides como el ASIMO, un robot que es capaz de subir y bajar escaleras, y es la tercera dimensión de la movilidad. Y bueno, nos gustan las carreras, disfrutamos con ello y casi lo ganamos todo. Tenemos una asignatura pendiente de Fórmula 1, pero espero que cuando fichemos a Fernando Alonso lo consigamos.

Un poco lo que es el compromiso con la sostenibilidad. En Estados Unidos, en 1972, se creó una ley, que era el *Cleaner Act,* para reducir las emisiones nocivas de automóviles en un 90%, para ya seis años después, en 1976. Nosotros ya llevábamos tiempo trabajando en ello y en 1982 presentamos un motor modélico llamado CVCC que ya cumplía esta normativa mucho más adelantada. Desde entonces, hemos sido pioneros en desarrollo e investigación en motores de bajo consumo y emisiones, así como de vehículos híbridos y de pila de combustible, de lo que hablaré un poquito después. Recientemente, el presidente de Honda, Takeo Fukui, lanzó un compromiso de poner a disposición del mercado vehículos alimentados por hidrógeno con emisiones cero, pero no hidrógeno como combustible directo sino pila de combustible, o sea, lo que es la reutilización del agua a través del hidrógeno, utilización de energía y utilizar un vehículo con emisiones cero.

El compromiso de Honda está resumido aquí. Creo que para también economizar tiempo, porque también es consumo y dinero, pasaré un poco por encima, pero lo que hacemos es orientarnos a la investigación, disminuir el uso de materiales contaminantes, favorecer el compromiso de nuestros asociados, que es como nos llamamos los trabajadores de Honda, y tener en cuenta los efectos que Honda causa en el medio ambiente, que como he dicho son muchos y, como han mencionado durante todo el día de hoy varios ponentes, muy graves.

¿Cuál es nuestro objetivo? Aquí pone ser una compañía que la sociedad quiera que exista. Esto creo que tiene gran relevancia a nivel de planteamiento. Parece muy filosófica, pero, obviamente, trasladamos esta voluntad de existencia de Honda a la sociedad. Realmente, queremos ser queridos y apreciados. No tenemos ningún tipo de necesidad de ser marcas generalistas. O sea, lo de ser en motores, porque sumamos las tres divisiones, pero hay otras empresas que han querido ser número uno de coches y lo han

conseguido. En motos lo somos, pero a lo mejor mañana lo dejamos de ser; evidentemente, llevamos una buena delantera. No es nuestra voluntad ser el número uno en algo por serlo, pero sí queremos ser apreciados. Nos gusta que nuestros clientes nos quieran. Pero es que los clientes hoy en día, luego lo veremos, están ya escogiendo marcas que tengan cuidado medioambiental, que miren y priven todas las medidas en pos de una sostenibilidad.

Esto es un plan de acción de cómo se aborda este compromiso. Está en inglés, lo podría resumir. Es largo de explicar y desarrolla varias acciones. Las podemos ver rápidamente a continuación, ya digo, para no robarles más tiempo en esto, pero sí queremos llegar a una reducción drástica de emisiones. Lo estamos haciendo desde hace ya 15 años y vamos a continuar y, además, en progresión logarítmica. Queremos una mejora del ahorro del combustible y, para ello, estamos desarrollando tecnológicamente la compañía. Honda actualmente, creo, y esto lo digo yo que trabajo en Honda, es de las empresas que más dedica en avance tecnológico, en recursos y en investigación en pos del cliente. Se les podría hablar de este coche fantástico que hay fuera, que no vamos a venderles ni uno, no me insistan, hemos pactado esto, pero si lo desarrollamos es pensando siempre en lo que hay a continuación: reciclabilidad, utilización, fin de uso del vehículo, etc. A nivel de iniciativas, también tienen uno fuera muy bonito, que pone menos CO_2, que es el híbrido. Un vehículo híbrido, hay varias interpretaciones. Éste exactamente funciona con gasolina y lo que hace es regenerar energía en frenadas, o cuando el vehículo no necesita de esa energía adicional, en energía eléctrica que almacena en una pila, en una batería en los asientos traseros y lo devuelve en forma de energía. Lo que hace es ser más eficiente. Mejora lo que es la eficiencia de un motor de combustión interno, que en el mercado acostumbra a ser alrededor de un 18%. Llevamos más de 150.000 vehículos vendidos en el mundo. Actualmente, estas emisiones están en 109 gramos para este coche, con un consumo también bajo, debajo de los 5. Eso es conduciendo con precaución; si vamos desaforados fuera de los límites a 180 o a 190 que corre este coche, evidentemente, no lo cumpliremos, y una eficiencia energética superior a lo que es, por mucho, la media del 25%.

A nivel de iniciativas, aquí sí me gustaría hablar un poco más. Tenemos el vehículo FCX, viene de *Fuel Cell Vehicle* y la X de experimento. Nos hemos comprometido a tener un vehículo comercial en 2008. Esto es adelantarnos muchísimo a la competencia. Ya llevamos desde 1998 trabajando con el coche. Tenemos 25 rodando en municipalidades de Estados Unidos y Japón, y es el primer y único vehículo homologado para circular en Estados Unidos y Japón como vehículo comercial. Está en Los Ángeles, está en Miami, está en San Francisco, en Nueva York, en Tokio, lo tienen también empresas y lo tiene, finalmente, una familia americana que se llama Hispalino, en Los Ángeles, que lo utiliza cada día. Funciona con hidrógeno y las emisiones, no en ciclo cerrado, pero sí el vehículo en sí, las emisiones son cero, sólo vapor de agua. Tiene una eficiencia a nivel de combustible consumido del 60% y las prestaciones por encima de lo que nos permite actualmente la ley y una autonomía de 570 kilómetros. Esto lo empezará a vender Honda en el 2008, inicialmente en Estados Unidos y en Japón, pero a Europa vendrá a continuación. De hecho, este año que viene, este coche ya estará circulando por Europa y algunos periodistas privilegiados de Europa ya lo podrán probar aquí, aunque ya han sido probados en Japón y en Estados Unidos.

A tenor de esto, a tenor de seguir trabajando lo que es la tecnología del hidrógeno, pues Honda también está, desde hace años ya, trabajando en la *Home Energy Station,* que es un sistema doméstico de producción de hidrógeno generado a través, actualmente, de gas natural, pero ya en segunda fase se está implementando lo que es la generación del hidrógeno a través de placas solares y agua. Esto suministra hidrógeno a lo que es la pila de combustible del automóvil, que se recarga personalmente en casa y además funciona toda la casa con el sistema de energía procedente del hidrógeno. O sea, cuando necesita energía el sistema chupa hidrógeno (esto es más complicado de lo que estoy explicando, pero lo resumo), entonces se convierte en electricidad, con lo cual no es que necesites siempre tener la energía ahí, simplemente tienes el hidrógeno y cuando necesitas electricidad la conviertes. Eso nos permite almacenar energía de una forma más eficiente que cualquier batería que hay ahora en el mercado. Las baterías (no sé si hay algún empresario o directivo aquí que trabaje en el sector) han evolucionado mucho, pero han evoluciona-

do mucho menos que, por ejemplo, las necesidades energéticas, con lo cual ahora se está hablando ya de sistemas de almacenamiento de energía, como es el hidrógeno. Es una de las fases combinadas que tiene el mismo hidrógeno, más conocido a través del agua cuando está asociado en molécula con el oxígeno y por eso en el planeta Tierra tenemos muchísimo de esto.

Otra iniciativa, y tampoco les voy a vender un avión, es que somos la primera marca de automoción que ha diseñado y fabricado 100% internamente un Honda Jet, un avión de 8 plazas. La ventaja aquí es que reduce un 40% el consumo contra cualquier otro avión de tamaño y características similares. ¿Por qué? Porque somos expertos en hacer motores y no sólo en el área de cuatro ruedas o terrestres, sino también en el aire y también en el mar.

Otras iniciativas. En Estados Unidos vendemos alrededor de 30.000 coches de gas natural al año, que cada usuario se recarga en su casa cada día. El gas natural llega a la mayoría de casas en Estados Unidos, con lo cual eso es sencillo. También hemos presentado, ahora hace veinte días o veinticinco días, el coche *Flexible Fuel,* que es de combustible flexible: puede ir desde un 15 hasta un 100% de alcohol. Se presentará inicialmente, comercialmente en Brasil. Ya lo sabéis porque el tema de la economía del alcohol es enorme en ese país. Debido a una restricción que tuvieron de importación de petróleo, desarrollaron lo que es el alcohol de caña de azúcar y actualmente dominan mundialmente lo que es la producción de alcohol.

Diesel limpios: también ahora hemos presentado uno, aunque el señor Arturo Gonzalo no se lo crea, un diesel que emite cero óxido nitroso, que es uno de los grandes problemas del gasoil, que emite mucho menos CO_2, pero el óxido nitroso, que es altamente contaminante, está muy por encima de lo que es un motor de gasolina.

Ya para concluir. Ser sostenible requiere grandes esfuerzos para las empresas para minimizar este impacto medioambiental, pero esto no quiere decir que no sea rentable. Lo es, se lo garantizo. Honda lo es. Honda es muy rentable. Honda es independiente: no hay muchas absorciones, compras; nosotros seguimos siendo independientes porque tenemos gran disponibilidad de *cash flow,* con lo cual es difícil que nos compre alguien. Tendría que venir alguien muy grande y quisiera. Pero somos rentables y estamos en

una muy buena dirección medioambiental. Vamos a llegar al compromiso de la normativa CAFE y vamos a llegar en el año 2009, que es el compromiso que tiene la asociación de fabricantes e importadores de vehículos asiáticos. Básicamente, lo que quería decir es que necesitamos un poco más de educación medioambiental. O sea, el acceso a la energía es muy fácil ahora: vamos, abrimos, cerramos un interruptor. Necesitamos educación; necesitamos mayor inversión, creo que es algo que se ha reclamado durante todo el día. La Investigación y Desarrollo es clave y el compromiso global, tanto nosotros, los que estamos aquí, los que están fuera que esperan nuestros productos, cualquiera que sea, las Administraciones, organizaciones; básicamente, organización.

D. Javier Guillamón
Vicepresidente de la Caja de Ahorros del Mediterráneo

Empiezo dando las gracias a José Manuel Morán por haberme dejado en la cola. Ya se sabe que en la cola va uno un poquito más asfixiado. En cualquier caso, yo vengo esta mañana de dar tres horas de clase. Mañana tengo que dar cuatro. No me importa hacer el acordeón. También es cierto que no me interesa hacer de karaoke. Yo tengo una buena ponencia, la tengo aquí y espero que se publique. Quiero que sepan que en la ponencia hablo, como no podría ser de otra manera, del desarrollo sostenible y, sobre todo, hago una referencia clara a la Caja de Ahorros del Mediterráneo, puesto que la Caja de Ahorros del Mediterráneo ha sido una entidad que, desde hace más de veinticinco años, ha apostado, de una forma definitiva y definitoria, sobre el compromiso social que tiene con respecto al medio ambiente, en programas de sensibilidad, de formación, etc., aquí en Murcia y, sobre todo, en todo el

Levante y el Mediterráneo, que son muy conocidos. Tenemos aquí centros educativos medioambientales en Valencia, en Alicante, en Murcia. Uno de ellos, el que está aquí en Torreguil, un centro de educación medioambiental, es una verdadera catedral del medio ambiente y por la que pasan muchísimos, tanto investigadores como gente que se forma en temas medioambientales, cursos de formación, etc. Bien, yo eso lo voy a dejar para un futuro mejor.

Efectivamente, yo quería hablarles de cosas que he pensado desde que ha comenzado este Congreso. Este Congreso ha hecho que tome unas pequeñas notas al respecto. Y, concretamente ayer, cuando Isidro Fainé hizo una referencia sobre el empresario, cuáles deben ser las virtudes que adornan al empresario, los rasgos característicos, a mí me llamó mucho la atención que uno de ellos era fundamentalmente la austeridad. Evidentemente, el síntoma no es exactamente la identidad y la sustancia, pero muchas veces esos síntomas de austeridad quieren decir que nos estamos acercando a un buen directivo. Quien os habla no es un directivo, puesto que pertenezco, o al menos por ahora, a los órganos de gobierno de una entidad financiera como es la Caja de Ahorros del Mediterráneo, y ejerzo como catedrático de Historia Moderna en activo en la Universidad de Murcia.

También os digo que la sostenibilidad se basa, fundamentalmente, en luchar por un proyecto de vida, que es otra de las frases que dijo ayer Isidro Fainé: un proyecto de vida, un proyecto de vida que permita un mundo mejor. Seguramente están pensando que voy a ser un poco filósofo, pero yo diría también, como en la Academia de Aristóteles, que nadie entra aquí sin saber filosofía o por lo menos que yo no vaya a recordar, porque he dicho antes lo del karaoke en un sentido, por supuesto, simpático. Es decir, yo creo que hablar ahora, por ejemplo, del informe Brundtland, que utilizó por primera vez en 1998, perdón en 1987, en un informe que era "Nuestro futuro común", que creo que es la primera vez que se utiliza la palabra sostenible, y cuya definición he repetido multitud de veces y la voy a leer: "Aquél que es capaz de asegurar la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer las propias". Ése es el desarrollo sostenible.

Bien, hablar de medio ambiente ante expertos como los que aquí he tenido yo, empezando por el propio moderador, para mí

sería, y con el poco tiempo que tengo, sería bastante, digamos que no lo podría conseguir, ni siquiera igualar. Se han dicho muchas cosas; yo las subrayo y, evidentemente, me evito de repetirlas. Pero creo que, fundamentalmente, y lo comentaba con Mario Armero, creo que el directivo lo que tiene que hacer es transmitir algo. Es decir, no hacer eso que yo iba a hacer, un poco de karaoke, en relación con un escrito, porque para mí la sostenibilidad, fundamentalmente, es solidaridad, o al menos es la primera palabra que me viene a la mente. No me refiero a la solidaridad con los inmediatos y con los amigos, que ésa es facilísima, ser solidario con los amigos; es ser solidario con los otros, la alteridad, el otro y pensar en el otro. Decía Jarauta que "es un trabajo de la política" y yo diría de la economía, del sistema financiero, no de la ética en solitario ni de las religiones, ni de si uno es Quico o uno es un intelectual. Es algo que pertenece a la moral de la sociedad civil y en esto hay que ser muy claro o hay que apostar claramente por la libertad, por la dignidad, la solidaridad y, sobre todo, por un futuro moral para el hombre.

Así que he hecho mención, como historiador que soy, a personas como Fainé, Armero, o Jarauta, pero ahora lo que voy a hacer es hacer referencia a un libro, un libro que todavía no se ha publicado (bueno, está publicado en Estados Unidos) que espero que se traduzca dentro de muy poco al español. Me refiero al libro La batalla por el alma del capitalismo de John Bogle. Es un fundador de los CEO, de *Fond of Vanguard* y autor, repito, de un libro. Puesto que si hoy en día vivimos o estamos amenazados, aparte del terrorismo, del fundamentalismo y de la tensión entre Norte y Sur, hay dos amenazas que afectan claramente al sistema capitalista: una de ellas es la sostenibilidad física, como muy bien hablaban los que me han antecedido en el uso de la palabra, pero, sobre todo, como ha dicho el moderador, la sostenibilidad financiera, que es a la cual yo quiero referirme en pocas palabras.

Decía que La batalla por el alma del capitalismo, que va a ser traducido por Marcial Pons, ese libro defiende que cualquier esfuerzo empresarial debe ser construido sobre una sólida base moral. Yo subrayo lo de la base moral y no me ando con chiquitas si es ético o es moral, porque lo moral tiene que ver con lo religioso, etc. No, no. Es una cuestión de base moral. Es un libro escrito en Estados Unidos y, lógicamente, para los Estados Unidos. En

este sentido, habla concretamente de las distintas américas. La américa corporativa, teniendo en cuenta que Estados Unidos es un lugar, es un país que representa fundamentalmente al capitalismo, con una energía prodigiosa, con una creatividad que va más allá de lo imaginable, con un idealismo típico, el típico idealismo yankee de hacer un mundo mejor, pero donde se ha demostrado que existe también mucha codicia, mucho egoísmo, mucho materialismo, mucha basura y hay también una economía que, seguramente, a veces está demasiado centrada en los ricos y no centrada suficientemente en los pobres. Y, por supuesto, hay un perturbador, diría yo, despilfarro de los recursos naturales del mundo, como si fueran nuestros, para desperdiciarlos en lugar de para preservarlos, como he dicho antes, como un bien sagrado para generaciones futuras. No digamos, también, si en esos sistemas políticos ronda siempre la duda o el manto de la corrupción, etc.

Yo voy a limitarme a dar unos datos interesantes sobre lo que subraya John Bogle. Concretamente, hablando de la nueva economía, esa nueva economía de la tecnología, de la ciencia y de las comunicaciones, dice exactamente: "Ésta produjo durante la era de la burbuja un crecimiento de ganancias de sólo un 8% anual, apenas superior del 7% tradicional de la vieja economía". En este sentido, recuerda que "cuando deberíamos estar enseñando a nuestros jóvenes la inversión a largo plazo y la magia del interés compuesto, les están enseñando, yo no desde luego, la especulación a corto plazo". Necesitamos, por tanto, sabiduría para identificar nuestros problemas y la fuerza de voluntad para superarlos. La sostenibilidad del mundo se ve amenazada, como he dicho antes, por el terrorismo, incluso los propios recursos nacionales de Estados Unidos. Imagínense que solamente en el año 2005 llevan gastados 300.000 millones de dólares y esto, evidentemente, es un lastre importante para el país, que podía ser utilizado para otros menesteres. Por eso dice: "Restauremos el alma del capitalismo, ese sistema económico que está basado en la propiedad privada, en el precio fijado en el mercado, en la libertad personal y en el derecho a la búsqueda de la felicidad". "Se ha pasado –dice– del capitalismo de los propietarios al capitalismo de los gestores y esto, realmente, es una traición al capitalismo democrático". Evalúa también los fallos de esas tres américas a las que me refería antes: la américa corporativa, la américa de la inversión

y la américa de los fondos de inversión. Concretamente, hace también, en un capítulo siguiente, una referencia al peligro que pueden tener también los fondos de pensiones que, como sabemos, es la columna vertebral del ahorro de la nación americana y que pueden, en un momento determinado, hasta entrar en quiebra. En la américa corporativa tenemos un ejemplo bien claro: es la insostenibilidad que han producido los escándalos de todos conocidos, de *Enron, WorldCom, Tyco.* Sostiene, fundamentalmente, que por una retribución media de los CEO, que aumentó mediante stock *options,* de 42 veces la retribución media de los trabajadores en 1980, a 280 veces en el año 2004, y también, cómo no, a la ingeniería financiera, esa contabilidad creativa que todos conocemos, que se basaba en la manipulación de los beneficios.

En relación con la América de la inversión, habla de la dejación por parte de los propietarios de sus derechos de propiedad. Los inversores institucionales rara vez ejercitan su poder de accionistas. Parece que están más afilados, afiliados mejor dicho, al alquiler a corto plazo que a la propiedad de los accionistas.

Y de la industria de los fondos de inversión dice algo muy importante que nos puede llamar a la reflexión: "Más de una quinta parte de los robustos rendimientos anuales brutos generados para los inversores en los mercados financieros de acciones, de obligaciones y de activos del mercado monetario, durante las dos últimas décadas, ha sido succionada por los gestores". "En este sentido –dice–, tres cuartas partes de la futura riqueza financiera producida por las acciones a lo largo de una vida inversora, será consumida por las gestoras de fondos, dejando menos del 25% a los inversores, teniendo en cuenta, como es lógico, que los inversores aportan el 100% del capital y, por supuesto, asumen el 100% de los riesgos".

El corolario que, en cualquier caso, si yo he traducido bien, sería que "la creación de una sociedad fiduciaria es el verdadero objetivo, en los que los fiduciarios del dinero, es decir, la confianza del dinero ajeno, actúen únicamente en función de los intereses a largo plazo de sus beneficiarios". Y lo digo desde una caja como la mía, que es una caja comprometida al logro de un desarrollo social, de un desarrollo justo y ambiental sostenible.

Acto de clausura

D. Isidro Fainé
Presidente de CEDE

D. Mario Armero
Presidente del Comité Técnico Organizador

Excmo. Sr. D. Ramón Luis Valcárcel
Presidente del Gobierno de la Región de Murcia

SAR El Príncipe de Asturias

D. Isidro Fainé
Presidente de CEDE

Alteza,
Excmo. Sr. Presidente del Gobierno de la Región de Murcia,
Excmos. e Ilustrísimos Señores,
Señoras y Señores:

Clausuramos hoy el IV Congreso de la Confederación Española de Directivos. Y constituye para todos los miembros de CEDE un gran honor y una gran satisfacción poder hacerlo bajo la presidencia de Su Alteza Real El Príncipe de Asturias.

Recordamos su presencia Señor en la clausura de nuestro Congreso del año 2001 en Madrid, y el ánimo y la implicación de sus palabras con el trabajo y la responsabilidad de los directivos españoles. Nos satisface enormemente que su atención perma-

nente hacia los directivos, tenga el soporte de la presencia de Su Alteza hoy aquí, en Murcia.

Desde CEDE, valoramos la importancia y el privilegio de su estímulo en la tarea de dirigir las empresas españolas que, sin duda alguna, construirán el futuro de las nuevas generaciones.

Señor, muchísimas gracias por su presencia.

El trabajo de CEDE tiene su base en el esfuerzo de las 40 Asociaciones que la forman. A todas ellas, y nuestro agradecimiento por su trabajo diario por ofrecer puntos de referencia, de encuentro y de formación al directivo español. En definitiva, es esta vocación de sumar y de actuar con responsabilidad social la que ha hecho posible la consolidación de nuestra Confederación.

A lo largo de dos días, hemos podido constatar una serie de realidades que están modificando sustancialmente nuestro entorno. Recordémoslas:

- La rapidez y la aceleración del cambio es sustancialmente mayor que en cualquier período anterior de la historia.
- Sin embargo, sigue existiendo un injusto reparto de riqueza en el mundo y unos niveles de pobreza vergonzantes para el mundo desarrollado, en el que también los directivos tenemos nuestra responsabilidad.
- Una de las características de los líderes es su capacidad de infundir confianza. Pues bien. Ha llegado la hora en que los auténticos líderes sociales han de mostrar su capacidad y emplearla a fondo, demostrando a la sociedad, con proyectos y con hechos, que es posible trabajar para erradicar paulatinamente la pobreza.
- Paralelamente, la evolución de la demografía cambiará las pirámides de edad en los próximos años, principalmente en Europa. La obsesión por el corto plazo en ocasiones hace olvidar esta realidad, que no solamente tendrá consecuencias económicas, sino también sociales.

En esta situación, la inmigración, además de responder a una comprensible lucha por la subsistencia, constituye una necesidad para los países en crecimiento y para unos mercados de trabajo locales insuficientes para absorber la demanda laboral.

Pero sólo tendrá efectos positivos con planteamientos que asuman su necesidad, y favorezcan su integración; no solo con palabras, sino invirtiendo recursos y fijando claramente las fronteras legales que corresponde respetar en cualquier Estado de Derecho.

- En otro orden, el diferencial de costes que avala los procesos de deslocalización debe compensarse con innovación. Pero para ello necesitamos más emprendedores. Todos hemos de ayudar a recuperar el prestigio del emprendedor y del innovador.

Vamos a un mundo de acción en el que a veces la inteligencia está sobrevalorada. No planifiquemos tanto desde la empresa, hagámoslo desde el mercado (M. Porter), sobre el terreno –como hacéis muchos empresarios de los aquí presentes–. Detectemos nichos reales para nuestras empresas y reenfoquemos nuestros negocios. Esa es la verdadera palanca del crecimiento.

- En la misma línea, vamos hacia un futuro que dará un papel mayor de responsabilidad y liderazgo a las mujeres. Compartamos su talento y no pongamos barreras a su progreso, que es el de todos. La incorporación de la mujer en posiciones de liderazgo social está ayudando a liberar más talento al servicio de la sociedad.

Porque, al fin y al cabo, para liderar –sea hombre o mujer– se requiere una armoniosa síntesis entre:

- la razón que: anticipa, selecciona, prevé, asocia y conduce; y
- el corazón, que aporta: paz, serenidad, tolerancia, comprensión y amabilidad, características, todas ellas, imprescindibles para un liderazgo tan humano como efectivo.
- Las fuentes de energía también marcarán las condiciones del crecimiento económico en los próximos años. Es una variable relevante, pero de gran incertidumbre. Solo podemos actuar frente a ella, siendo flexibles y adaptando nuestras estrategias con celeridad y dinamismo.
- En ese entorno, es ya una realidad que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación están transformando el mundo y las empresas. Y en este tema, todos –sector públi-

co y sector privado– debemos hacer un sobreesfuerzo para ganar posiciones.

No solamente invirtiendo, sino formando a la gente para que utilice las nuevas tecnologías con eficiencia. No miremos desde la empresa a otro lado, simplemente porque un determinado patrón de crecimiento soporta nuestra rentabilidad en el corto plazo, y apostemos por las palancas que amplíen la base de conocimiento y favorezcan una economía de país basada en el conocimiento.

En todos estos y otros muchos temas hemos profundizado en estas dos jornadas, y en todos ellos el papel del directivo es y será determinante.

La productividad y el crecimiento de un país se soportan en el esfuerzo de sus empresas, de las personas, de sus ideas... y a los directivos corresponde liderar los cambios necesarios para crecer más y mejor.

Y hablar de cambio es impulsar nuevos modelos de organización y de gestión, asumiendo que el mercado es el mundo, creando con decisión y compromiso nuevas estructuras siempre que sea preciso, en un proceso permanente que requiere, sobre cualquier otra cosa, de una actitud mental abierta y valiente, puesto que no es fácil cambiar las estructuras humanas en la empresa.

En los últimos 10 años, las economías que más han crecido son las que han invertido más y mejor en formación y tecnología. No solamente desde el Estado, sino también desde el sector privado.

Transformemos nuestras quejas por los efectos de la globalización en apuestas decididas por la formación, la innovación y la aplicación de las nuevas tecnologías como grandes palancas del cambio y del progreso. En definitiva, transformemos la información en rentabilidad.

Recuperemos el valor y la pasión por el trabajo. No todo son ideas y planes, ni los grandes éxitos son muy a menudo una simple consecuencia de una acción puntual. Hay que trabajar duro, a menudo hay que perseverar, para que los fracasos sean la antesala del éxito.

Ayudemos a desviar en positivo el futuro, en un tiempo en el que inevitablemente hay que cambiar para crecer y ser más competitivos. Y eso no implica solamente más recursos, sino nuevas

actitudes y mayores compromisos. Otros lo hicieron antes, desde Ghandi a Bill Gates.

Contratemos y confiemos en los mejores. No todas las actitudes ni todas las aptitudes son iguales. Uno de los retos para el directivo será siempre saber retener a los mejores. No siempre es así.

En un mundo tan abierto y permeable, el papel del liderazgo directivo no es motivar, sino crear las condiciones para que cada uno se motive, para que el talento aflore, para que todos y cada uno den lo mejor de sí mismos. La mejor marca de una empresa es el talento de su gente, y la mejor marca de un país es el talento de sus empresas.

No olvidemos nuestro compromiso personal y nuestra responsabilidad social. Una empresa sin sentido social no tiene futuro. Todos queremos sentirnos orgullosos de lo que hace para la sociedad "el equipo en el que jugamos". Nada hay más contagioso como el orgullo de aplicar nuestro tiempo a algo personalmente valioso; a algo que, pasados los años, cuando miremos atrás, nos permita decir: "Todo aquello que hicimos, realmente valió la pena...".

Los cambios de toda índole requerirán de los directivos formación y preparación renovada y continua, de mayor nivel, más práctica y tangible, y, sobre todo, más capacidad de trato con la diversidad. Necesitamos de nuevos liderazgos que inviertan en las personas y lideren empresas más inteligentes y más productivas, que hagan vibrar a las organizaciones con compromisos reales.

Alteza, los directivos españoles han demostrado en los últimos años capacidad y talento para liderar los procesos de cambio. La sociedad y sus instituciones pueden confiar en ellos, en su implicación y en su compromiso. CEDE tiene una clara vocación de cooperación con los poderes públicos y quiere contribuir de forma positiva, y desde la visión de los directivos, a los grandes debates económicos y sociales de los próximos años.

Seguiremos trabajando a favor del directivo y de su responsabilidad social, desde la tenacidad y el ejemplo, con sobriedad y autoexigencia, asumiendo que solamente trabajando conjuntamente, siendo amantes de la justicia, conocedores de la persona humana y defensores de su libertad y de su capacidad de progre-

so, podremos ser autores de nuestro mañana; porque en definitiva, las palabras conmueven los corazones, pero es el ejemplo lo que arrastra las voluntades.

Alteza, no le defraudaremos.

Muchas gracias.

D. Mario Armero
Presidente del Comité Técnico Organizador

Buenos días a todos, Alteza. No soy muy disciplinado y me voy a salir del guión para pedir a todo el mundo que aplaudamos y que felicitemos por el nuevo embarazo a Su Alteza Real.

Y ahora vamos a lo nuestro, ¿vale?

Alteza, presidente de la Comunidad Autónoma de Murcia, alcalde de Murcia, secretario de Estado de Comunicaciones, presidente de CEDE, presidente del Círculo de Economía, Teodoro Cano, alcalde de Murcia, durante dos días más de mil directivos hemos asistido en Murcia al IV Congreso de Directivos de la CEDE bajo el lema "Cambiar para crecer". Es de justicia empezar destacando la gran acogida que hemos tenido en Murcia por parte del Gobierno de la Comunidad Autónoma, el Ayuntamiento de Murcia y por la sociedad de Murcia, incluyendo a los medios de comunicación.

Tuvimos tres discursos o lecciones magistrales y un buen número de mesas dedicadas a los grandes temas de actualidad que afectan a todos los directivos y a todos los profesionales. Nuestro presidente de CEDE, Isidro Fainé, nos explicó que en el mundo de las empresas existen múltiples estrategias, defensivas o proactivas, pero que en todas ellas los directivos son los verdaderos agentes del cambio y del crecimiento, profesionales que tienen que anticiparse al futuro y buscar la eficiencia en entornos cada vez más complejos.

Tuvimos con nosotros al ministro de Industria, Turismo y Comercio, Joan Clos, quien alabó la capacidad de adaptación de la economía española a los mercados globales, y nos emplazó a que le diéramos recomendaciones sobre la futura competitividad de España.

El presidente de la Comunidad Autónoma de Murcia, Ramón Luis Valcárcel, recordó el espectacular crecimiento de la Región en los últimos diez años, y cómo los directivos habían protagonizado este crecimiento. Nos definió, en palabras literales suyas, como "timoneles del cambio".

Pasamos una hora con Roland Berger, el mejor consultor estratégico de toda Europa, una hora que se convirtió en un máster, comprimido en 60 minutos, en materia de competitividad e innovación. Berger nos habló del moderado comportamiento de la economía europea y de la excelente evolución española, pero advirtió de la necesidad de no caer en la autocomplacencia y dedicar mayor esfuerzo en innovación, investigación y desarrollo. Hizo una llamada de atención para incrementar nuestra apuesta por la innovación y la educación. Berger dijo que España se parece más a Estados Unidos que a Europa porque genera, tiene una generación de emprendedores nuevos frente a una Europa que sólo tiene siete empresas que dominen la tecnología. Podemos superar a los demás, ésa es la opinión de Roland Berger. En las mesas de debate discutimos de grandes retos que nos afectan a todos.

En energía, se combinaron factores como la competitividad, la seguridad de suministro y el medio ambiente. La gran amenaza actual es la disponibilidad o escasez de recursos energéticos: hace falta cuatro veces más energía de la que hay disponible para mantener un mundo equilibrado y ello requiere diversificar fuentes de suministro en todas sus vertientes tecnológicas.

En el capítulo de los intangibles, hablamos de marca y de reputación, y llegamos a la conclusión de que la marca es el mayor activo que tenemos y tenemos que impulsar marcas globales en nuestro país.

Debatimos también sobre el perfil del directivo del siglo XXI, un líder eficiente, honesto y que piense en la sociedad, personas que sepan trabajar en equipo, que tengan –antigua receta española– arte y oficio, líderes participativos y externalizados, no endogámicos.

Las TIC (las Tecnologías de la Información y la Comunicación) tuvieron una sesión de alto nivel. Lo más importante son las personas –no lo olvidemos– pero después viene la tecnología, ya que Internet ha roto la tradicional cadena del comercio.

Hablando de sostenibilidad, el debate hizo referencia al preocupante informe Stern y sus graves consecuencias. Nuestros recursos naturales no son suficientes para mantener el actual ritmo de Occidente y para, además, incorporar a dos mil millones de personas de países emergentes con un legítimo interés de prosperar.

Tuvimos una muy entretenida y brillante discusión sobre hacia dónde va la economía mundial. Como casi siempre, el responsable del Gobierno dijo que las perspectivas mundiales son favorables, pero otros economistas mencionaron la desaceleración americana, la burbuja inmobiliaria americana y su hipotético impacto en otras economías.

Tuvimos el privilegio, algo muy especial, de escuchar a Valentín Fuster, una figura internacional en el campo de la medicina. Nos habló de la salud del directivo en su doble perspectiva: la salud física –una prioridad para todos nosotros– y la salud mental –una situación que requiere una aproximación positiva–. No reflexionamos suficientemente sobre el mundo en que vivimos. Hablamos de calidad de vida de forma equivocada, refiriéndonos a una casa rodeada por un campo de golf. Pero la calidad de vida equivale a reflexionar sobre qué queremos de nosotros mismos, qué queremos hacer, qué queremos hacer y ser en familia. Nos habló del nuevo giro de la medicina hacia un sistema preventivo que, sin duda, significará más productividad en la sanidad pública frente al concepto histórico del diagnóstico médico. Y, además, nos habló de la investigación y del papel decisivo que juega en esta nueva

definición de la medicina. España, y liderado por el profesor Fuster, el proyecto CNIC. Valentín volvió a recordar lo más importante para todo el mundo: para alcanzar una buena salud, algo muy sencillo, hay que trabajar en familia.

La consejera de Economía de Murcia ha estado con nosotros esta mañana y nos ha explicado el crecimiento de Murcia, su desarrollo en la Europa de las Regiones, haciendo hincapié en que la globalización otorga enorme importancia a las regiones y habló de la apuesta de Murcia por la innovación: innovación con método, innovación con proceso, innovación con ideas y pasión, innovación con atracción de talento.

La demografía nos ha ocupado también –ha sido una de las últimas charlas– y uno de los grandes temas de nuestros días es, sin duda, los desplazamientos de personas y, como hemos visto, vamos camino de los 53 millones de personas en nuestro país, en España.

También hemos hablado de la apertura de mercados con excelentes presentaciones, por parte de Telefónica y por parte de otros ilustres ponentes, en las que hemos visto que el mundo vive en absoluta interdependencia.

Pero, Alteza, presidente de la CEDE, presidente de la Comunidad, alcalde, amigo Paco Ros, en todas las ponencias se ha mencionado directa o indirectamente un elemento: la importancia de acercar los poderes públicos a los directivos, a los profesionales. Gobiernos, políticos e instituciones no nos conocen suficientemente (me refiero a los directivos). Saben que somos ciudadanos y que cada cuatro años votamos –algunos incluso, con más asiduidad– pero no siempre saben que éste es el colectivo que está contribuyendo a modernizar este país. Pedimos que CEDE, nuestra organización, continúe con su política de acercamiento a las Administraciones para que podamos trasmitirles nuestras inquietudes, inquietudes siempre centradas en un objetivo: queremos que España sea cada vez un mejor país para vivir y también para trabajar. Y más allá de declaraciones genéricas, voluntariosas, queremos solicitar a las autoridades y partidos políticos que, como mínimo, muestren sensibilidad en algunos temas de gran importancia que hemos tocado estos días: la educación (básica y universitaria), luchar contra el fracaso escolar y adaptar la universidad a las necesidades de las empresas; prestar atención a

la demografía, en su impacto económico, y hacer nuevas consideraciones respecto al envejecimiento de la población y la escasez de talento cualificado para buscar fórmulas para que podamos seguir contando con los mayores, los séniors, los que ahora se están jubilando. Necesitamos, en este país, a los mayores con experiencia; más impulso a la innovación; proteger la propiedad intelectual (España no puede seguir siendo el paraíso de los piratas y del pirateo en el DVD o en el CD); fomentar la sanidad preventiva, puesto que elimina costes de la sanidad de diagnóstico médico y de tratamiento; fomentar, y esto es muy importante, la cultura de la meritocracia, del logro, del desempeño, del esfuerzo, de la laboriosidad frente a la cultura, muy importante también, de le equidad y de la cohesión. Queremos ser un país solidario, con cohesión, con equidad interna, pero necesitamos un país donde se reconozca a los mejores y se premie el esfuerzo y el espíritu emprendedor. Pero sobre todo, Alteza, ir más allá (y hay que proseguir con el Plan Nacional de Reformas, con la Agenda de Lisboa, todas las medidas del Plan de Lisboa son buenas y hay que apoyarlas y hay que ejecutarlas). Tenemos que ir más allá, porque estamos convencidos de que este país puede ser más ambicioso y puede ser mucho más en la Europa de nuestros días y en el mundo global de nuestros días.

Gracias a todos.

Excmo. Sr. D. Ramón Luis Valcárcel
Presidente del Gobierno de la Región de Murcia

Alteza Real,
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades,
Señoras y Señores,

Quiero, en primer lugar, manifestar mi alegría y mi agradecimiento, que es sin duda el de los ciudadanos de esta Región, por la presencia de nuevo en nuestra tierra de Su Alteza Real el Príncipe de Asturias, a quien le sé unido con nuestra Región por su formación castrense y su buena amistad con gentes que aquí viven.

Los murcianos y murcianas os profesan, Señor, sincero afecto, como habéis tenido ocasión de comprobar en cada ocasión que la vida os ha traído por estos pagos. Un afecto que sé correspondido por vos y vuestra familia. Por ello, de nuevo, Alteza, gracias y bienvenido.

Cerramos en este acto el IV Congreso de Directivos CEDE que, entre ayer y hoy, ha reunido en Murcia lo más representativo y lo más brillante de entre los directivos de la empresa española de nuestros días. Hay que agradecer, por tanto, también a la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos el haber contado con nuestra Región para la celebración de este acto. Por nuestra parte, puedo decir que nos consideramos unos anfitriones satisfechos y orgullosos.

Orgullosos como sólo pueden estarlo quienes reciben en su casa y pueden mostrar que ésta es acogedora, limpia, agradable y cálida, como lo es la Región de Murcia con quienes se acercan a ella. Yo espero que todos los asistentes hayan tenido la oportunidad de disfrutar de ella, que nos conozcan hoy un poco más y, en su caso, nos redescubran y redescubran esta Región ya firmemente encarada hacia al futuro.

"Cambiar para crecer" ha sido el slogan de este IV Congreso. Esta mañana, en su intervención, la Consejera de Economía y Hacienda citaba a Eric Fromm en un aforismo parecido: "Mantenerse no es posible. Sólo podemos elegir entre dos posibilidades: Retroceder o avanzar".

No quedará a estas alturas de los tiempos, comenzado el siglo XXI, nadie, en ninguna institución de cualquier nivel, nacionalidad o inspiración, quien no sea ya consciente de que la posibilidad es sólo una: avanzar. "Marciare, non marcire", decía Marinetti en el Manifiesto fundacional del Futurismo publicado en 1909 en Le Figaro. Hace ya casi un siglo, quienes miraban hacia el futuro nos hablaban de que hay que caminar, no pudrirse.

Las distintas y autorizadas intervenciones que ha habido ocasión de escuchar en este foro durante estas dos jornadas nos han dejado muy claro que ése es en efecto el camino. Se han apuntado los factores que van a acompañarnos en ese camino: la tecnología, la globalización, el valor de las marcas, la sostenibilidad… Se ha abordado cual va a ser el escenario energético de mañana. ¡No, qué digo! El de dentro de unos minutos tan solo, en esta sociedad vertiginosa, cambiante e inestable; el futuro de la economía mundial, la productividad, la inmigración, la multiculturalidad, el desarrollo…

Aspectos importantes, temas fundamentales, cuestiones de tan gran relevancia que, por sobre los intereses económicos y de empresa, determinan necesariamente la calidad de vida de las per-

sonas. Y ese debe ser el punto de vista que no hay que olvidar. Yo creo que estos días, aquí, se ha hablado, en última instancia, de personas, de hombres y de mujeres, ancianos, jóvenes o niños. Porque no hay ni cambio, ni crecimiento, ajeno al factor humano.

Hay que cambiar, sí; hay que caminar, marchar, como decía Marinetti; avanzar, como decía Fromm. Pero hacerlo al lado, codo con codo, de la mano del ser humano.

Muchas veces, ensimismados en la trascendencia de todos esos términos que mencionaba: la competitividad, la sostenibilidad, la productividad, la multiculturalidad, etc. nos olvidamos del recurso básico, de la materia prima que no puede faltar en ningún proceso, en ninguna definición de objetivos, en ninguna estrategia, que es el factor humano. Lo decía hace unas fechas y me repito hoy: la sociedad que olvide que eso que, en fríos datos económicos, denominamos "recursos humanos" son precisamente la materia prima vital para la evolución y el desarrollo, no sólo de la empresa o de la economía, sino de la sociedad misma, está condenada a quedar irremediablemente inmovilizada cuando se agoten las baterías de sus ordenadores.

Cuando hayamos aplicado a nuestras estrategias, a nuestros proyectos y nuestros objetivos la medida de lo humano, podremos, entonces sí, hablar de municipios, regiones, naciones, organizaciones supranacionales y globalización. Y también en ese momento, desde cada una de esas instancias, habremos de cambiar para crecer.

La Región de Murcia lleva diez años haciendo realidad el lema de este Congreso. En efecto, nuestra Región es ejemplar en esa materia: viniendo desde muy atrás, nos hemos consolidado como la Región española que mayor crecimiento ha experimentado en estos últimos años y la previsión indica que así será en los próximos. Hemos cambiado para mejorar, para crecer en dinamismo, en desarrollo, en integración y en riqueza.

Pero, como se ha puesto de manifiesto en distintas ocasiones durante este Congreso, lo mismo que no hay otra opción al avance que el retroceso, tampoco es posible optar por caminar solos. En un mundo de interacciones, cualquier paso de cada uno acompaña el caminar de quienes tenemos, a cualquier nivel, a nuestro alrededor. No es posible avanzar solos y no es deseable ni beneficioso hacerlo a distinto paso.

Y ello nos lleva a la cuestión de la solidaridad, de la equidad y de la justicia, principios sobre los que los españoles tuvimos la inteligencia y la ilusión de construir nuestro ordenamiento para la recuperación de la democracia.

Treinta años después del referéndum en que abrumadoramente manifestamos los españoles nuestra apuesta por una nueva convivencia en paz, en libertad y en democracia; veintiocho años después de que reconociéramos que la Constitución de la concordia era el instrumento adecuado para edificar nuestra nueva España, hemos profundizado en libertades, en cultura democrática, en igualdad.

Bajo la sombra acogedora de esa Constitución hemos crecido también en identidad regional. Hemos construidos un Estado de las autonomías con cotas de competencias que jamás hubiéramos soñado en 1978, y desde luego no en 1976. Todos, desde nuestra personalidad, cultura e idiosincrasia, nos hemos reivindicado como entidades diferentes en una entidad común.

Y desde la perspectiva de lo que hemos logrado como individualidades, a lo mejor es el momento de reconstruir la entidad común; de retomar los principios de justicia, equidad e igualdad que nos iluminaron y, consagradas nuestras identidades como regiones, rescatar nuestra identidad común como España, para hacerla valer de nuevo, como hacemos valer nuestra identidad europea, en el marco parcelado de la globalidad.

Para que, de esa forma, sea en efecto un caminar mano con mano y codo con codo, en el que todos crezcamos aún tiempo. Desde nuestras circunstancias, con nuestras posibilidades, con nuestras diferencias y nuestra personalidad, pero con la conciencia de que nadie se puede quedar en el camino, porque no hay forma de caminar solo.

Alteza, vos que estáis llamado a ser el vértice de unión de todos quienes somos y hacemos España sabéis especialmente de la importancia de que nuestra nación sea un conjunto compensado en el que todos quepamos, todos tengamos por igual acceso a los recursos que nos son comunes y todos, en definitiva, cambiando como individualidades, cambiemos como nación, para crecer conjunta e igualitariamente.

Muchas gracias.

S.A.R. El Príncipe de Asturias

Siempre es para mí un motivo de enorme alegría volver a Murcia y reencontrarme con esta cálida tierra donde, en cada ocasión, vuelvo a sentir muy cerca las muestras de cariño que siempre he recibido de sus instituciones, de sus autoridades y de sus ciudadanos. Gracias de nuevo por hacerme sentir como en casa y gracias, especialmente, a la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos por motivar mi presencia de hoy con su invitación para clausurar este IV Congreso de Directivos y Ejecutivos, y para participar, junto a tan destacadas autoridades y personalidades, en un foro tan estimulante que, sin duda, da continuidad al trabajo y al éxito de anteriores convocatorias.

Como ha recordado vuestro presidente de la CEDE, no es ésta la primera vez que nos encontramos, en vuestro Congreso del año 2001 ya tuve la satisfacción de poder atender vuestra invitación. En aquel tiempo se ponía de relieve un hecho histórico y

de enorme repercusión que suponía el nuevo ímpetu de nuestras empresas y su proceso de internacionalización especialmente hacia Iberoamérica.

Hoy, en un mundo, si cabe, mucho más globalizado, habéis escogido el tema "Cambiar para crecer", que puede fundamentarse en una doble certeza: por un lado, la globalización impulsa el desarrollo de nuevos espacios económicos y, por otro, por encima de todo, es preciso seguir construyendo sociedades cada vez más integradas y solidarias.

Así, en este Congreso, habéis buscado relacionar la acción directiva empresarial con el desarrollo económico y con el bienestar de nuestra sociedad. Habéis querido constatar cómo vuestro impulso a la cada día más imprescindible competitividad empresarial contribuye a la mejora de la calidad de vida de todos nuestros conciudadanos.

Con razón os mostráis seguros de que los directivos y ejecutivos, al añadir a vuestro trabajo personal y preparación profesional las buenas prácticas y los valores empresariales permanentes, generáis la confianza de vuestros interlocutores. Además, contribuís a presentar España como una gran nación, cada vez más avanzada, capaz de afrontar ventajosamente y con éxito los retos y oportunidades que encierra la globalización de los mercados y sus complejísimas dinámicas que a todos nos acelera tanto la vida.

El lema "Cambiar para crecer" implica, también, que habéis reflexionado acerca de nuevas fórmulas de dirección que permitan afrontar las oportunidades y retos del futuro, mediante la mejor administración, más eficaz, pero también más humana, de las capacidades y recursos disponibles. La gestión del cambio es, en definitiva, la búsqueda del mejor modo de alcanzar vuestras metas empresariales y sociales, pues sois vosotros quienes tenéis que definir, a diario, a dónde queréis llegar, cuáles son las ventajas que cabe esperar y qué medios tendréis para utilizar, para lograr esos objetivos.

No cabe duda de que en todo el mundo, y también en España, las empresas se encuentran entre los actores sociales que primero han debido afrontar las transformaciones de mercados y sociedades, teniendo en cuenta que la formación, el desarrollo tecnológico, la productividad y la calidad suponen el primer valor añadido y la base de la competitividad. Vuestro trabajo demanda,

hoy más que nunca, fe en nuevas oportunidades que se presentan, constancia en el esfuerzo y ambición por llegar a los resultados que prevé vuestro conocimiento del medio económico. Ello requiere, además, hacer partícipes a vuestros colaboradores de la ilusión por llegar a los objetivos marcados, evitando desánimos y decaimientos, pues las mejores metas, además del talento, demandan también gran empeño y mucho tesón.

Esta gestión de vuestras empresas para adaptarlas adecuadamente a las transformaciones que vivimos os obliga a dirigir y aprender al mismo tiempo, a decidir mientras intentáis determinar cuáles son los cambios que conducen al buen éxito. De ahí la labor tan importante que viene realizando la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, al facilitar los medios de formación y los apoyos institucionales necesarios para que podáis llevar a cabo vuestras iniciativas, asumir vuestras responsabilidades y facilitar que vuestra labor social se perciba en toda su extensión, combinando eficiencia económica, solidaridad y protección de nuestro entorno natural. Promueve, así, la competitividad, la internacionalización y la cooperación entre vuestras empresas, permitiéndoos compartir experiencias y saberes, como los que sé que habéis intercambiado o lo largo de estos días. En definitiva, contribuye a ampliar vuestras capacidades y expectativas.

Vuestra tarea merece mi más sincera felicitación por vuestra contribución eficaz a fortalecer la presencia de nuestras empresas en un mundo en tan rápida evolución y también por vuestra contribución al bienestar económico y social de España y de los españoles.

Con este espíritu, es para mí motivo de gran honor y satisfacción declarar clausurado este IV Congreso de CEDE bajo el lema "Cambiar para crecer".

Muchas gracias.

Treballs Gràfics, SA - D.L.B.: 25.611-2007