

BOLETÍN

Octubre 2010. Número 70

LA EXPERIENCIA DE MONDRAGON EN CHINA

Por Germán Lorenzo Ochoa
Director Asia - Pacífico. MONDRAGON Internacional

LOS GRANDES RETOS DE LA ENERGÍA EN ESPAÑA: LA IMPORTANCIA DEL GAS

Por Fernando Bergasa
Consejero Director General de Naturgas Energía

ESPAÑA, CLAROS Y OSCUROS

Por Iñigo Marco-Gardoqui
Socio Director N+I SYZ





JOSÉ DOMINGO
AMPUERO

Los Presupuestos del Estado para el 2011 adolecen del necesario consenso general que requiere la difícil situación económica. En ese sentido, los obligados recortes en los gastos sociales, en la estructura de la administración y en las inversiones públicas no han gozado ni de un amplio respaldo político, ni de una clara explicación a una ciudadanía que también debe hacerse corresponsable de un esfuerzo colectivo que restaure tanto la confianza en nuestra economía y en la capacidad de gestión de nuestros políticos en el ámbito nacional y autonómico, como nuestra credibilidad en los mercados internacionales. Incluso, ni siquiera las previsiones manejadas por distintas instituciones y organismos en relación a la marcha de nuestra economía coinciden con la previsión del gobierno en las cuentas públicas, cuyo crecimiento del PIB situado en el 1,3 para el año próximo ha sido tachado de excesivamente optimista. Ante ello, resulta urgente un mayor grado de entendimiento político en la tramitación parlamentaria de unos presupuestos que deberían tener claridad absoluta en el diagnóstico de nuestra situación económica, y coherencia y consenso en los tratamientos que nos posibiliten cuanto antes la recuperación. De tal manera, debería acordarse que una vez agotadas las políticas de demanda por la vía del gasto, solo queda el estímulo de la oferta a través de políticas reformadoras en los distintos sectores y mercados como el laboral, el energético, etc. Igualmente, y dado que las subidas impositivas son insuficientes y simplemente populistas y cortoplacistas, debería consensuarse también una reforma fiscal capaz de estimular el ahorro y la inversión, de atajar el fraude y de fomentar la transformación competitiva de la economía española. Finalmente, el debate presupuestario en el legislativo tendría que plantear asimismo las prioridades en los recortes del gasto social, los límites de nuestro Estado de Bienestar y la racionalidad en una estructura de la administración que evite gastos superfluos, duplicidades y solapamientos. Que la estabilidad presupuestaria y la austeridad son objetos necesarios y urgentes no lo niega nadie. Pero esa estabilidad presupuestaria y esa urgencia para salir de la crisis requieren, sin duda, de un gran compromiso político y social, de un consenso general sobre las medidas y los sacrificios y, por supuesto, de una voluntad decidida que establezca como prioridad la recuperación de nuestro crecimiento económico y de nuestra capacidad para generar empleo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Domingo Ampuero', enclosed within a circular flourish.

LA EXPERIENCIA DE MONDRAGON EN CHINA

GERMÁN LORENZO OCHOA

Director Asia - Pacífico. MONDRAGON Internacional

1. Historia. Razones estratégicas

Hace más de 25 años que nuestro Grupo comenzó su relación con la República Popular. El tiempo trascurre rápido, especialmente en entornos económicos de dos dígitos de crecimiento. China fue para nuestro Grupo una apuesta estratégica acertada y el concepto clave es competitividad sostenida. Ignorar China hubiera sido un error estratégico irreparable para muchas de nuestras Divisiones y negocios en los que no se puede obviar la importancia de este mercado.

La presencia corporativa de MONDRAGON en China se remonta al año 1995, cuando nuestro «Plan Corporativo de Internacionalización» lo califica como mercado prioritario, tanto por la potencialidad cuantitativa como por su importancia estratégica. Es entonces cuando se lleva a cabo un profundo análisis de estrategias de penetración y posicionamiento tanto a nivel de Grupo como a nivel de las diferentes Divisiones Industriales de la Corporación.

No obstante, algunas empresas del Grupo fueron pioneras en este mercado, por razón de la naturaleza global de su producto en el que Asia en general y China en particular eran mercados prioritarios. Fagor Automation, en control numérico para máquina herramienta y Fagor Electrónica con semiconductores, estaban ya operando comercialmente en este mercado desde mediados de los años 80 a través de sus oficinas de Hong Kong. También Danobat con máquina herramienta, fueron pioneros en comercializar desde sus oficinas de Pekín. Fue a principios de los años 90 cuando se realizaron las primeras implantaciones productivas, inicialmente con socios locales.

Nos planteamos nuestra presencia estratégica en China para convertir la potencial amenaza en oportunidad. Trabajando con la suficiente perspectiva para conseguir una ventaja competitiva global en este mercado, combinando sinérgicamente actividades de ventas, compras y producción.

2. Desarrollo empresarial en China

En el contexto de nuestro «Marco Estratégico Corporativo Internacional 2004-2008», China ocupó un espacio muy importante para todas las fases de la cadena de valor ; diseño, compras, producción, ventas. Y los objetivos orientativos concretos para este país en el horizonte del 2008 elevarían a 14 el número de plantas productivas que fabricarían el 15% de la producción exterior y de este mercado procederían el 25 % de las compras internacionales.

En este sentido, desarrollamos durante este periodo un Plan Estratégico específico para China, al tiempo que intentamos dibujar una serie de escenarios posibles en un marco temporal de China en el año 2020, tarea nada fácil pero que nos ha aportado un marco

IGNORAR CHINA
HUBIERA SIDO UN ERROR
ESTRATÉGICO IRREPARABLE
PARA MUCHAS DE
NUESTRAS DIVISIONES
Y NEGOCIOS EN LOS QUE
NO SE PUEDE OBIJAR LA
IMPORTANCIA DE ESTE
MERCADO

estratégico de alto valor de planificación. Materializamos proyectos como «MONDRAGON Kunshan Industrial Park», concentrando una gran parte de nuestra fuerza productiva en este Parque, en una extensión de más de doscientos ochenta mil metros cuadrados actuales, con planes de expansión para superar el medio millón de metros cuadrados.

En el nuevo «Marco Estratégico 2009-2012», la apuesta por China ha sido reforzada, y actualmente nuestra implantación ha llegado a abarcar 42 unidades operativas, 16 plantas productivas, 7 de ellas dentro del Parque industrial de 'MONDRAGON Kunshan' en Shanghai.

Tenemos a su vez 15 Oficinas de ventas y 4 de Compras con 3 Delegaciones Corporativas, dando cobertura estratégica y apoyo operativo a todo este entramado.

Nuestras Divisiones de Máquina Herramienta y Bienes de Equipo, Componentes, Equipamiento Industrial y Automoción están operando comercial y productivamente en el país. En orden de inversión, Fagor Automation, Wingroup, Orkli, Copreci, Oiarso, Orbea, Ulma, Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Batz sistemas de automoción y Kide, última implantación productiva este año. Otras empresas del Grupo están en procesos avanzados para implantarse productivamente.

3. Dificultades de operar en China: retos

China es un mercado complejo, alejado física y culturalmente de nuestros parámetros occidentales, difícil de entender correctamente sin la inversión en tiempo y esfuerzos necesarios.

Hace falta tiempo para implementar la correcta dinámica de trabajo en un marco compartido de confianza, visión y lenguaje común entre los equipos de directivos expatriados y locales. Tiempo para entender las especificidades del mercado chino, como mercado de compra y venta de productos y las adecuaciones que hay que llevar a cabo en las estrategias comerciales y en los procesos productivos para tener éxito empresarial en esa realidad.

Pero, paradójicamente, China va muy rápido. La velocidad y el ritmo de cambio con la que la realidad competitiva china evoluciona trae consigo la necesidad de una dinámica competitiva diferente a la que exigen los mercados occidentales a nuestros equipos humanos y empresas operando allí.

Pero, a nuestro modo de ver, una de nuestras ventajas competitivas como Grupo podría estar en el saber hacer destilado por nuestros equipos de las diferentes cooperativas y divisiones que ponen en común las mejores prácticas y experiencias en mercados y productos tan diferentes como componentes, electrodomésticos, electrónicos, máquina herramienta y bienes de equipo, productos de deporte, etc.

La necesidad de operar con un socio en China es una cuestión que MONDRAGON se plantea caso por caso. Históricamente empezamos operando con *joint-ventures* locales, pero nuestras implantaciones desde hace ya unos años son en solitario. A nuestro juicio las preguntas clave a contestar antes de decidirse serían: ¿Para qué necesito y qué valor real me aporta un socio local? ¿Puedo acometer solo el proyecto?

A competir en China sólo se aprende desde China y con un cierto cambio de parámetros mentales de velocidad y reglas de juego, que se aprenden *in situ*. Y esa dura práctica competitiva es una valiosa experiencia para competir con éxito en otros mercados emergentes.

4. Estrategia de MONDRAGON en China

MONDRAGON siempre ha visualizado China como un socio global, en la idea rectora de ser capaces de obtener una ventaja global obteniendo sinergias a través de la interrelación de los tres ámbitos: ventas, compras producción.

**LOS OBJETIVOS
ORIENTATIVOS CONCRETOS
PARA ESTE PAÍS EN EL
HORIZONTE DEL 2008
ELEVARÍAN A 14 EL NÚMERO
DE PLANTAS PRODUCTIVAS
QUE FABRICARÍAN EL
15% DE LA PRODUCCIÓN
EXTERIOR Y DE ESTE
MERCADO PROCEDERÍAN
EL 25 % DE LAS COMPRAS
INTERNACIONALES**

LA VELOCIDAD Y EL RITMO
DE CAMBIO CON LA QUE LA
REALIDAD COMPETITIVA
CHINA EVOLUCIONA TRAE
CONSIGO LA NECESIDAD
DE UNA DINÁMICA
COMPETITIVA DIFERENTE
A LA QUE EXIGEN LOS
MERCADOS OCCIDENTALES
A NUESTROS EQUIPOS
HUMANOS Y EMPRESAS
OPERANDO ALLÍ

La ventaja competitiva del modelo MONDRAGON en China reside probablemente en que aúna al tiempo la imagen y masa crítica de una gran corporación con la flexibilidad operativa y rapidez de reflejos de una empresa mediana o pequeña.

Este aspecto es un factor crítico de éxito en un mercado de las dimensiones y rapidez de cambio del chino. Y la experiencia compartida en sectores tan diferentes nos aporta un conocimiento de alto valor a la hora de diseñar nuevas estrategias de implantación o posicionamientos de nuevos negocios.

La estrategia inicial de producción MONDRAGON en China varía en función las diferentes Divisiones y negocios concretos.

En este sentido, implantaciones productivas como Fagor Automation con fábrica de controles numéricos y visualizadores de cuota para el mercado doméstico chino, tuvo su razón de ser estratégica en construir la opción de estar a tiempo para ser un operador importante en este producto, neutralizando al tiempo a su competencia china.

Para nuestra División de Equipamiento Industrial y empresas como Wingroup-Shanghai y Orbea en productos como aparatos de gimnasia o productos de camping o bicicletas, China es una plataforma de producción para la exportación compitiendo con China con éxito desde China.

Para nuestra División de Componentes, empresas como Orkli contemplan China como parte de una estrategia defensiva de mantenimiento de cuota de mercado para otras dentro de la División como Copreci, se trata de una estrategia de seguimiento y servicio al cliente internacional que se implanta en China.

En definitiva diferentes cooperativas con productos-mercados distintos tienen diferentes posicionamientos estratégicos en este país.

5. Estrategia subyacente: creación de empleo

La estrategia subyacente en nuestra apuesta por China desde que construimos la primera fábrica ha sido siempre mejorar la competitividad de los negocios y ampliar el potencial de nuestras ventas para mantener y aspirar a ampliar nuestros puestos de trabajo, que es nuestra razón de ser. El tiempo está mostrando la validez de nuestra apuesta.

La amenaza real para nuestros puestos hubiera sido no reaccionar a tiempo a la amenaza que supone la competitividad productiva china aportada a nuestros competidores, su agresividad comercial amenazando nuestros propios mercados doméstico y europeo y la fuente inmensa e inagotable de aprovisionamiento que China supone para nuestros competidores.

A nuestro juicio, estamos siendo capaces de ver China más que como simplemente una fuente de mano de obra barata, como un inmenso mercado a desarrollar con incontables consumidores con necesidades en aumento de productos más sofisticados y con millones de industrias cada vez más necesitadas de componentes y equipamientos crecientemente complejos.

6. Futuro desarrollo: China no es para todo el mundo

En nuestra opinión el mayor riesgo sería el abordar este mercado con un cierto nivel de ingenuidad, con excesiva ambición optimista de rentabilidad y visión de corto plazo, invirtiendo masivamente sin el suficiente nivel de análisis en tu producto-mercado. Una política de inversión en fases, prudente, siguiendo principios de inversión mínima, incrementando progresivamente el nivel en función de los objetivos conseguidos y sobre todo teniendo en cuenta que «la curva de experiencia» y aprendizaje –que en China es personal e intransferible para cada empresa y equipo humano– es sin duda la estrategia más adecuada.

China está quizás demasiado de moda y dejarse llevar por la inercia inversora internacional, sin analizar con el suficiente nivel de rigor en profundidad lo que supone China en el contexto del producto-mercado concreto de la propia empresa, nivel de competencia, los riesgos y niveles de inversión no sólo financiera sino en recursos humanos y tiempo de aprendizaje que este mercado exige; puede ser la mejor receta para el fracaso empresarial.

Pero las personas, nuestros equipos, son la verdadera ventaja competitiva distintiva en este país. La correcta selección, preparación y liderazgo de un equipo humano que sinergice las capacidades multiplicadoras que significa el conseguir una óptima colaboración entre el saber hacer de los equipos locales orientales y occidentales; con el suficiente conocimiento y sensibilidad para entender y tomar decisiones acertadas en la compleja y poliédrica realidad del mundo chino. Esta es probablemente la «piedra filosofal» del éxito que todos buscamos en este apasionante mercado. ■

**EN NUESTRA OPINIÓN, EL
MAYOR RIESGO SERÍA EL
ABORDAR ESTE MERCADO
CON UN CIERTO NIVEL DE
INGENUIDAD, CON EXCESIVA
AMBICIÓN OPTIMISTA DE
RENTABILIDAD Y VISIÓN DE
CORTO PLAZO**

El pasado 15 de julio, el Círculo de Empresarios Vascos celebró una reunión interna en la que participó como invitado el Vicepresidente Primero y Consejero Delegado de Inditex, Pablo Isla, quien expuso ante cerca de cuarenta miembros de la asociación la realidad actual y las previsiones de futuro de una de las empresas más emblemáticas y dinámicas de la economía española y del contexto internacional.



De izda. a dcha. los Sres. García-Erauzkin e Isla.



De izda. a dcha. los Sres. Satrústegui, Pérez Iriondo, Del Rey y Jainaga.

A finales del mes de julio, el Círculo de Empresarios Vascos organizó una reunión con Salvador del Rey, Socio y Presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en Recursos Humanos. La actual crisis económica y su impacto sobre las relaciones laborales, así como el debate y la tramitación de la reforma laboral, fueron entre otros los temas fundamentales de debate.



De izda. a dcha. los Sres. Aguirre, López, Barrenechea, Galán, Sendagorta, García-Erauzkin y Larrea.

El Círculo de Empresarios Vascos celebró el pasado 20 de septiembre una reunión con el Lehendakari del Gobierno Vasco, Patxi López. En la misma participaron más de 60 socios y se abordaron temas como el contexto político y económico, la situación actual de las finanzas públicas, la reforma laboral, la política antiterrorista, etc.



De izda. a dcha. los Sres. Ampuero y Nin.

En la reunión del Círculo de Empresarios Vascos celebrada el 3 de septiembre, el Director General de La Caixa, Juan María Nin, planteó una ponencia referida a la situación presente y a la evolución competitiva en el sector financiero español, así como a las previsiones económicas tanto en España como en el resto del mundo.

LOS GRANDES RETOS DE LA ENERGÍA EN ESPAÑA: LA IMPORTANCIA DEL GAS

FERNANDO BERGASA

Consejero Director General de Naturgas Energía

ESPAÑA TIENE ANTE SÍ varios retos energéticos, como el resto de Europa. La búsqueda de una fuente de energía limpia, accesible, segura y barata podría ser uno de los principales. Como todos sabemos, existen diferentes fuentes de energía, todas con sus ventajas e inconvenientes, que pugnan por hacerse su propio hueco en el «mix» energético.

Las energías renovables parecen estar de moda, pero las primas recibidas para su desarrollo e implantación y los cambios en su regulación las convierten en uno de los temas polémicos recurrentes de los últimos meses.

En cuanto a la energía nuclear, su conveniencia es un debate público en los últimos años, especialmente desde la llegada de la crisis económica. Alemania decidió recientemente prorrogar la vida útil de las centrales nucleares a cambio de un considerable desembolso económico por parte de las compañías energéticas, modelo que podrían seguir otros países, y que afectará directamente a las cuentas de resultados de las empresas.

En Naturgas Energía creemos en la importancia de mantener un equilibrio entre las distintas fuentes energé-

ticas disponibles, con el fin de asegurar un abastecimiento energético imprescindible y adecuado. Sin embargo, obviamente apostamos por el gas natural, como no podía ser de otra forma, como una fuente energética absolutamente indispensable para las próximas décadas. Por lo tanto, podemos citar el apoyo al sector del gas como una de las piezas clave a nuestro parecer del futuro de la energía en nuestro país.

Son numerosas las razones que nos llevan a pensar así, y mencionaré las más relevantes.

- **Sin gas natural, España correría el riesgo de sufrir apagones de electricidad.** El gas natural es el sustituto actualmente imprescindible de las energías renovables, que en ocasiones no

cubren las necesidades de la demanda. Es un hecho que hay días en los que son las centrales de ciclo combinado, alimentadas con gas natural, las que permiten el funcionamiento regular del sistema eléctrico español, por lo que el gas se configura como un elemento complementario indispensable.

- **El gas natural garantiza la seguridad del abastecimiento energético español y europeo.** Una de las prioridades de cualquier país es la seguridad del suministro, que en el caso de Europa consideramos debe provenir del sur, por la privilegiada posición española en la industria del gas. A pesar de no ser una fuente de energía autóctona, España es uno de los países de Europa con la seguridad de suministro de gas natural más alta, tanto en el corto como en el largo plazo, según el estudio elaborado por la consultora Mercados EMI con el apoyo de la Asociación Española de Gas (Sedigas). Entre otras razones, esto se debe a la gran flexibilidad de su abastecimiento, por su elevada proporción de importaciones en forma de gas natural licuado (GNL) en buques metaneros. España tiene más regasificadoras que ningún otro país –seis de las quin-

**EL GAS NATURAL ES EL
SUSTITUTO ACTUALMENTE
IMPRESINDIBLE DE LAS
ENERGÍAS RENOVABLES, QUE
EN OCASIONES NO CUBREN LAS
NECESIDADES DE LA DEMANDA**

ce que existen en Europa-. Esto contribuye a lograr una considerable diversificación de las fuentes de suministro. En concreto, España tiene fuentes de provisión de once países en tres continentes por su estratégica situación geográfica, entre Europa y África, y en el centro de las dos grandes áreas de mercado, como son la Cuenca del Atlántico y la del Pacífico.

El sistema gasista español presenta una característica muy positiva en cuanto a la seguridad de abastecimiento porque tiene una menor dependencia de su principal proveedor, es decir, el porcentaje que representa el primer proveedor en el total del suministro es menor en el caso español que en otros países. Argelia representa menos del 45% del suministro español, mientras que existen algunos países europeos que pueden llegar a depender por ejemplo del gas ruso en la totalidad de su suministro.

De aquí se deduce la necesidad de aumentar las interconexiones energéticas, y entre ellas las gasistas, entre España y el resto de Europa. Naturgas Energía posee una de las tres existentes actualmente, por Irún, como parte del gasoducto Euskadour, que conectará la planta de regasificación de Bahía Bizkaia Gas, en el Puerto de Bilbao, con el almacenamiento de gas de Lussagnet en Francia, un proyecto conjunto con TIGF en el que se invertirán más de 240 millones de euros en 180 kilómetros de redes. Naturgas Energía inaugurará en breve la segunda fase de su parte, el desdoblamiento del Bergara-Irún, con una inversión de 70 millones de euros en sus 90 kilómetros de trayecto.

El sector gasista tiene un importante papel que jugar para que España pueda cumplir con el triple objetivo de sostenibilidad europeo para 2020 (20% de reducción de emisiones de gases de

EL SISTEMA GASISTA ESPAÑOL PRESENTA UNA CARACTERÍSTICA MUY POSITIVA EN CUANTO A LA SEGURIDAD DE ABASTECIMIENTO PORQUE TIENE UNA MENOR DEPENDENCIA DE SU PRINCIPAL PROVEEDOR

efecto invernadero; 20% de mejora de la eficiencia energética; y 20% de cuota de generación de energías renovables).

En cuanto a la disminución de gases que contribuyen al efecto invernadero, hay que decir que el gas natural es el combustible fósil más limpio medioambientalmente, tanto en extracción, como en su transporte y utilización. No emite partículas sólidas ni humos, ni azufre, sino sólo vapor de agua y una mínima emisión de gases. Es decisivo por lo tanto en la lucha contra la contaminación y el calentamiento climático. Hace pocos meses, el informe *Contribución del sector gasista español a los objetivos del Paquete Verde de la UE*, elaborado por Garrigues, Medio Ambiente y la Universidad Pontificia de Comillas, en colaboración con Sedigas, señalaba

POR LO QUE SE REFIERE A LA EFICIENCIA, SE ESTIMA QUE LA CONTRIBUCIÓN DEL GAS NATURAL SUPONDRÍA «ENTRE UN 6,4% Y UN 8,8% DEL OBJETIVO ESPAÑOL»

que «el potencial de contribución directa del gas natural a la reducción de emisiones supone entre un 21,7% y un 29% del objetivo español». Y estimaba la contribución indirecta en 55,2% del objetivo, por lo que sumando ambas, el gas natural llega a un potencial de entre el 76,9% y el 84,2%» de su capacidad objetiva.

Por lo que se refiere a la eficiencia, se estima que la contribución del gas natural supondría «entre un 6,4% y un 8,8% del objetivo español».

También para lograr el 20% de cuota de energía renovable, la aportación del gas supone entre un 1,1% y un 2,1%, al que hay que sumar su potencial de contribución indirecta, de complemento a la misma como ya he mencionado antes, que llegaría al 78,8% y 79,8% del objetivo, por lo que los ciclos combinados son una apuesta importante en este aspecto.

Por último, el sector gasista tiene un peso específico considerable en la economía española, con unos 90.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, y una inversión de casi 11.000 millones de euros en la última década.

Por todas estas razones, opino que el gas debería tener un papel relevante en el futuro mix energético, ya que es una fuente de energía muy ventajosa, tanto desde el punto de vista medioambiental como del económico, por su elevada eficiencia energética. ■

ESPAÑA, CLAROS Y OSCUROS

IÑIGO MARCO-GARDOQUI

Socio Director N+1 SYZ

LOS ÚLTIMOS INFORMES publicados por la Unión Europea prevén que la recuperación en Europa continuará a diferente ritmo entre las economías del Norte y los países de la periferia del Sur, básicamente España, Grecia, Portugal e Italia.

El necesario ajuste fiscal, la elevada tasa de desempleo y la débil situación de la competitividad exterior penalizarán especialmente a España, dónde es francamente improbable que aparezcan signos palpables de crecimiento positivo antes de finales del próximo año.

En concreto, las previsiones de Standard & Poors auguran una contracción del PIB Español del 0,5% este año, desde un crecimiento negativo del 3,6% en 2009 y un escueto crecimiento de tres décimas para el 2011. Son muchos los analistas que auguran un quinquenio de crecimiento muy débil, muy por debajo de los niveles del 3% en los que consistentemente crecimos en el período 2002-2008 e incluso por debajo del umbral de crecimiento del 2%, nivel necesario para que nuestra economía sea capaz de crear empleo.

Sobre el qué y el cómo hemos llegado a esta situación se ha analizado,

reflexionado, discutido y escrito mucho. Es duro pasar de ser «el milagro español» a ser considerado el patito más feo de las economías desarrolladas.

Seguramente la fría realidad es que ni el milagro fue tan grande, –ya que nuestros motores de crecimiento eran mucho más débiles y nuestros desequilibrios mucho mayores de lo que en su día pensamos–, ni hoy somos un país sin esperanza, sin futuro y con la única opción de quedarnos sentados lamentándonos por los excesos cometidos en los años de bonanza.

Llevamos demasiado tiempo hablando de nuestros problemas estructurales y, sin lugar a dudas, ha llegado el momento de afrontarlos, con valen-

tía y sufrimiento, si no queremos que vengan otros a decir lo que tenemos que hacer.

En este artículo me gustaría repasar los grandes retos a los que se enfrenta la economía española. Unos retos que, entre todos, gobiernos, trabajadores y empresarios, seremos capaces de solucionar.

Europa

Durante las tormentas de primavera, asistimos a un irresponsable e imprudente debate sobre la viabilidad de la moneda única. Menos mal que la rápida y eficaz respuesta de los gobiernos de la Unión materializada en la aprobación del plan de rescate de 750.000 millones de euros ha tranquilizado a los más agoreros, ya que garantiza la capacidad de financiación de todos los países de la Unión a corto y medio plazo.

La ruptura de la moneda común no podría ser en ningún caso impuesta, una vez que el Tratado de Maastricht no contempla el derecho a expulsar de la Unión Monetaria a ningún país, ni es verosímil una salida voluntaria por las terribles consecuencias que esto tendría para su economía.

**SON MUCHOS LOS ANALISTAS
QUE AUGURAN UN QUINQUENIO
DE CRECIMIENTO MUY DÉBIL,
MUY POR DEBAJO DE LOS
NIVELES DEL 3% EN LOS QUE
CONSISTENTEMENTE CRECIMOS
EN EL PERÍODO 2002-2008**

Si es un país de los considerados débiles, la actual denominación en euros de su deuda llevaría irremediablemente, entre otras muchas cosas, a una fuerte reestructuración de la misma y a una pérdida total de la confianza de los mercados. Si la salida afectara a uno de los «fuertes», se pondría en claro riesgo la viabilidad de la moneda única, se produciría una fuerte apreciación de su divisa frente al euro, con el consiguiente peligro para su capacidad exportadora y se generarían fuertes distorsiones en los mercados financieros de deuda y de renta variable.

Aun siendo mínima la probabilidad de una ruptura de la moneda única, es cierto que la crisis actual ha puesto al descubierto algunas carencias importantes del proyecto: la diversidad de políticas fiscales y las distintas estructuras de balanzas de pagos conviviendo dentro de la Unión con una misma moneda llevan inexorablemente a vivir «perturbaciones asimétricas» que pueden llegar a poner en peligro todo el edificio monetario europeo.

Los próximos años veremos un crecimiento a dos velocidades entre los países de la Unión, diferencia que agravará muchos de los desequilibrios que venimos arrastrando desde hace más de una década, que provocará unos diferenciales de tipos de interés más altos, que nos condena a un Euro estructuralmente más débil y, con seguridad, a una unión monetaria limitada, por un plazo más largo de lo esperado, a los miembros actuales.

Los problemas de Europa se solucionan con más Europa, no con menos, con mejores estructuras, más sólidas y con más capacidad de decisión y ejecución.

Sistema financiero

La debilidad del sistema financiero europeo y por supuesto del español du-

LOS PRÓXIMOS AÑOS VEREMOS UN CRECIMIENTO A DOS VELOCIDADES ENTRE LOS PAÍSES DE LA UNIÓN, DIFERENCIA QUE AGRAVARÁ MUCHOS DE LOS DESEQUILIBRIOS QUE VENIMOS ARRASTRANDO DESDE HACE MÁS DE UNA DÉCADA

rante los últimos tres años ha obligado al Banco Central Europeo a actuar como baluarte para proteger a la eurozona y a su sistema financiero. Básicamente sus intervenciones han tenido dos frentes de actuación: por un lado ha inundado de liquidez el sistema siempre que éste se ha estrangulado y por otro, ha ejercido una fuerte presión a los distintos gobiernos para que dieran una respuesta efectiva y contundente.

La publicación de los *stress test* el pasado 23 de julio, a pesar de todas las dudas que se han generado sobre el rigor de sus supuestos, ha permitido, al menos, relajar varios enteros la presión

LA ESPADA DE DAMOCLES DE NUESTRO SISTEMA FINANCIERO SIGUE SIENDO LÓGICAMENTE SU SOBREEXPOSICIÓN CREDITICIA AL SECTOR INMOBILIARIO CON MÁS DE 350.000 MILLONES DE EUROS EN ACTIVOS INMOBILIARIOS EN SUS BALANCES

sobre el sistema financiero europeo, en particular sobre el español.

Los resultados han confirmado un buen estado de salud de las entidades financieras analizadas. Tan solo cinco no superaron el test y en el lado positivo tanto Santander como BBVA mostraron los ratios más sólidos de los bancos de la Unión.

La constitución por parte del Gobierno del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) como medio para organizar y catalizar la necesaria reorganización bancaria española ha llegado sin duda tarde, pero al menos sus potenciales 100.000 millones de euros son una cifra muy superior a los 2000 millones que según los *stress test* necesita el sistema financiero español.

Vamos a asistir en los próximos años a un incremento de regulación de los bancos a nivel mundial (Basilea III) lo cual obligará a reforzar sus ratios de fondos propios y a acometer ampliaciones de capital, incrementando la liquidez en sus balances. Ese hecho, unido a un endurecimiento de la normativa de dotaciones de provisiones, llevará inexorablemente a menores rentabilidades del sector.

La espada de Damocles de nuestro sistema financiero sigue siendo lógicamente su sobreexposición crediticia al sector inmobiliario con más de 350.000 millones de euros en activos inmobiliarios en sus balances.

En España es necesaria, y afortunadamente ya la estamos viviendo, una profunda reorganización y consolidación del sector financiero si queremos tener entidades más sólidas, eficientes, rentables y sobre todo con capacidad de poder acudir a los mercados internacionales en busca de financiación que sirva de gasolina para financiar su desarrollo.

Desajuste presupuestario

Los muy negativos datos de déficit público registrados por la economía española en los dos últimos años (-11% en 2009 y -9,5% esperado en 2010) así como la perspectiva de continuar con saldos negativos al menos durante los tres próximos años, unidos a la situación límite vivida por la deuda española en los mercados financieros, llevó, tarde pero al menos llevó, al Gobierno de Zapatero a lanzar el plan de austeridad presentado en el Congreso el pasado mes de mayo.

Las principales medidas adoptadas por dicho plan, probablemente escaso en su magnitud y que sin duda requerirá de medidas de consolidación fiscal adicionales, son:

- Recorte de un 5% de los salarios de los funcionarios y congelación salarial en 2011
- Recorte del 15% en los sueldos de los altos cargos así como de los miembros del gobierno
- Congelación de la subida de las pensiones en 2011
- Eliminación del «cheque bebé» de 2.500 euros
- Reducción de las inversiones públicas en unos 5.500 millones
- Objetivo de ahorro de 15.000 millones de euros en 2010 y 2011

Los primeros resultados del plan se están empezando a ver. Por un lado las distintas agencias de rating están corroborando que nos encontramos en la senda adecuada y por otro lado, y más importante, España ha conseguido superar con éxito el duro examen de julio en el que se tuvo que refinanciar una avalancha de vencimientos de deuda por importe de 23.000 millones de euros. Los mercados internacionales vuelven a estar abiertos para la colocación de deuda del estado español así como para la de sus principales empresas.

ESPAÑA NECESITA DESAPALANCARSE Y ELEVAR SU TASA DE AHORRO. EL AJUSTE DE GASTO PÚBLICO Y PRIVADO DEBE CONTINUAR SI QUEREMOS RECUPERAR LA CREDIBILIDAD DE LOS MERCADOS

Los efectos del plan de ajuste tendrán un doble efecto: en el corto plazo supondrán un freno a la recuperación de nuestra economía, aproximadamente de 1,5% en el PIB en los dos próximos años, pero por otro lado y con una visión de medio plazo supone una de las pocas alternativas para corregir los desequilibrios acumulados durante los años de expansión.

España necesita desapalancarse y elevar su tasa de ahorro. El ajuste de gasto público y privado debe continuar si queremos recuperar la credibilidad de los mercados y prepararnos para construir un modelo de crecimiento más sólido y sostenible en el futuro.

Empleo

En la última cumbre sobre empleo celebrada en Noruega hace escasos días, el Fondo Monetario Internacional calificó sin ningún tipo de paliativos como «dramática» la situación del paro en España.

La tasa de paro de nuestro país se aproxima inexorablemente al 20%, son más de cuatro millones de parados. La tasa media en Europa está en el 10%. El dato más alarmante es que España ha pasado de una tasa de paro del 10% en 2007 al actual nivel del 20%. Eso deja de manifiesto la precariedad de nuestro empleo, y lo que es más grave, la

débil estructura productiva de nuestro país donde el sector constructor llegó a suponer un 20% del PIB, de nuevo el doble de la media europea.

Con la aprobación de la reforma laboral, el Gobierno se posiciona, por fin, manifiestamente decidido a atacar el problema al margen de las connotaciones ideológicas, y hace bien, porque gravísima es la tasa de paro que hemos alcanzado y dramática la situación de los 2.7 millones de personas que han perdido su trabajo desde 2007 pero posiblemente mucho peor es la realidad de que si no adoptamos esas y otras reformas, nuestra economía, creciendo por debajo del 2%, tardará mucho tiempo en empezar a absorber parados de forma significativa.

Por último, creo que no es osado concluir diciendo que España, al menos desde una perspectiva económica, se enfrenta a uno de los momentos más críticos de su reciente historia.

Son muchos los retos que tenemos por delante: reducción de deuda pública y privada, reestructuración del sistema financiero, definición de un nuevo paradigma de crecimiento, reactivación del mercado inmobiliario, reforma laboral, reforma energética, superación de los recelos de la inversión extranjera, etc. Sin lugar a dudas contamos con empresas y empresarios capaces de asumir y superar estos retos, eso está de sobra demostrado y reconocido por los mercados. Esperemos que el mundo político esté a la altura de las circunstancias. ■



CÍRCULO DE EMPRESARIOS VASCOS

Ibañez de Bilbao, 28 - 5ºD • 48009 Bilbao

Tel: 94 424 34 71 • Fax: 94 423 51 52

www.circuloempresariosvascos.org