

COLECCIÓN

 **Análisis
económicos**

5

Actas del I 2º Congreso de Economía de Castilla y León



**Junta de
Castilla y León**

12º Congreso de Economía de Castilla y León

Edita: JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Depósito Legal: VA-90/2011

Imprime: Sever-Cuesta

12º Congreso de Economía de Castilla y León

Actas

Presentación

Los días 21 y 22 de octubre de 2010 tuvo lugar en Valladolid el 12º Congreso de Economía de Castilla y León, bajo el lema “Internacionalización e innovación: factores claves para el éxito empresarial”. En esos días, muchos congresistas tuvieron la oportunidad de exponer sus ideas, propuestas y los resultados de sus estudios y trabajos.

El Congreso se desarrolló con un interesante programa estructurado en torno a tres paneles que versaron, respectivamente, sobre “Innovación, Política Sectorial e Internacionalización empresarial”. Se trata de temas sin duda esenciales de cara al necesario cambio de modelo productivo en el que Castilla y León lleva años trabajando de la mano del Diálogo Social, y que en mayo de este año 2010 ha experimentado un nuevo y trascendental impulso con la firma del “II Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León”.

En el transcurso del Congreso se entregó el Premio a la Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2009, que en esta edición recayó en el Grupo Matarromera. Asimismo, tuvieron lugar catorce Grupos de Trabajo en los que se expusieron un total de sesenta y seis Comunicaciones, actividad en la que participaron ciento veintidós autores y catorce moderadores, con la contribución que ello supone al desarrollo del conocimiento y la divulgación científica de las materias tratadas.

Sirvan estas líneas para hacer patente nuestro agradecimiento a los profesionales que aportaron el fruto de su trabajo y sus conocimientos y a los congresistas, por su activa participación en los debates. Es preciso agradecer, asimismo, el esfuerzo realizado por los Comités Científico y Organizador en la preparación del Congreso.

Confío en que esta publicación, que pretende recoger fielmente las aportaciones al mismo, sea útil tanto por su contenido como por el estímulo que supone para continuar analizando la realidad, pues mejorar el conocimiento de nuestro entorno es la base para dar una respuesta a los problemas actuales y a los retos futuros.

JUAN VICENTE HERRERA CAMPO
Presidente de la Junta de Castilla y León

Índice

1. Programa de celebración del Congreso	13
2. Discurso de inauguración	19
Intervención del Excmo. Sr. D. Tomás Villanueva Rodríguez, Vicepresidente Segundo y Consejero de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León.	
3. Primer Panel. "La innovación: factor clave del éxito empresarial"	27
3.1. Presentación del Moderador D. Pablo Vázquez Vega	29
3.2. Intervención del Ponente D. Federico Baeza Román	33
3.3. Intervenciones de los Expertos del Primer Panel	41
3.3.1. Intervención de D. Juan Manuel Corchado Rodríguez.	43
3.3.2. Intervención de D.ª Rut Aranda Carmona.	44
3.3.3. Intervención de D. Vicente Villagrà Blanco	45
3.3.4. Intervención de D. Salvador Aragón Álvarez.	46
3.3.5. Intervención de D. Enrique Revilla Pedreira	47
3.4. Coloquio del Primer Panel	49
4. Segundo Panel. "Política sectorial: internacionalización e innovación desde la perspectiva de los clusters de Castilla y León"	81
4.1. Presentación del Moderador D. Héctor García Arias	83
4.2. Intervención del Ponente D. Luis Ramis Pla	89
4.3. Intervenciones de los Expertos del Segundo Panel	105
4.3.1. Intervención de D.ª Isabel de Blas González.	107
4.3.2. Intervención de D. Ginés Clemente Ortiz.	110
4.3.3. Intervención de D. Ricardo Bravo Sayas	112
4.3.4. Intervención de D. Luis Carlos Moro González.	113
4.3.5. Intervención de D. Juan Ballesteros Nobell.	116
4.3.6. Intervención de D. Tomás Castro Alonso.	118
4.4. Coloquio del Segundo Panel	121
5. Tercer Panel. "Nuevas tendencias en internacionalización empresarial" ...	135
5.1. Presentación del Moderador D. Carlos Rodríguez Braun	139
5.2. Intervención del Ponente D. Fernando Fernández Méndez de Andrés ...	143
5.3. Intervenciones de los Expertos del Tercer Panel.	171
5.3.1. Intervención de D. Diego Rodríguez Bollón.	173
5.3.2. Intervención de D.ª Isabel Clavero Mañueco	176
5.3.3. Intervención de D. Pedro Morera de Pelegrí.	179
5.3.4. Intervención de D. Guillermo Escudero Díez	182
5.4. Coloquio del Tercer Panel.	185
5.5. Entrega del Premio a la Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2009 a Grupo Matarromera.	195

6. Grupos de Trabajo. Resúmenes de las Comunicaciones	199
6.1. Internacionalización I	201
6.2. Investigación, Desarrollo e Innovación I	213
6.3. Análisis Económico Sectorial y Territorial I	219
6.4. Empresa I	227
6.5. Mercado de Trabajo	235
6.6. Internacionalización II	243
6.7. Investigación, Desarrollo e Innovación II	251
6.8. Análisis Económico Sectorial y Territorial II	259
6.9. Empresa II	263
6.10. Doctrina y Modelización Económica	271
6.11. Investigación, Desarrollo e Innovación III	277
6.12. Sector Público	287
6.13. Empresa III	295
6.14. Economía Social: Dependencia y Educación	303
7. Discurso de Clausura	311
Intervención de la Ilma. Sra. D. ^a Begoña Hernández Muñoz, Viceconsejera de Economía de la Junta de Castilla y León	
8. Comités	321
8.1. Comité de Honor	323
8.2. Comité Científico	327

1

Programa de celebración del Congreso

Jueves, 21 de octubre

8.45 h. Identificación y recogida de documentación

9.15 h. Primera Sesión de Grupos de Trabajo simultáneos

Sala 4. Grupo 1: "Internacionalización I"

Moderador:

D. JOSÉ LUIS DÍEZ-HOCES DE LA GUARDIA

Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León

Sala 2. Grupo 2: "Investigación, Desarrollo e Innovación I"

Moderador:

D. JORGE IZQUIERDO ZUBIATE

Director General de la Fundación ADEuropa

Sala 5. Grupo 3: "Análisis Económico Sectorial y Territorial I"

Moderador:

D. PEDRO MARTÍN FERNÁNDEZ

Presidente del Consejo de Cuentas de Castilla y León

Sala 3. Grupo 4: "Empresa I"

Moderadora:

D.ª JOSEFA EUGENIA FERNÁNDEZ ARUFE

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Valladolid

Sala 1. Grupo 5: "Mercado de trabajo"

Moderadora:

D.ª CARMEN ÁLVAREZ ÁLVAREZ

Secretaria de Formación y Empleo de CC.OO. en Castilla y León

10.15 h. Coloquio de los Grupos de Trabajo

10.45 h. Pausa

11.15 h. Acto de Inauguración

11.30 h. PRIMER PANEL. "La innovación: factor clave de éxito empresarial"

PONENTE:

D. FEDERICO BAEZA ROMÁN
Subdirector de la Fundación Cotec

MODERADOR:

D. PABLO VÁZQUEZ VEGA
Director Ejecutivo de FEDEA

EXPERTOS:

D. JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ
Decano de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Salamanca

D.ª RUT ARANDA CARMONA
Directora de I+D del Grupo Siro

D. VICENTE VILLAGRÁ BLANCO
Presidente del Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León

D. SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ
Director General de Innovación del IE Business School

D. ENRIQUE REVILLA PEDREIRA
Secretario General de GMV

14.00 h. Cierre de la jornada matinal

16.00 h. Segunda Sesión de Grupos de Trabajo simultáneos

Sala 2. Grupo 6: "Internacionalización II"

Moderadora:
D.ª ROSA MÉNDEZ PASCUAL
Directora de ADE Internacional Excal

Sala 5. Grupo 7: "Investigación, Desarrollo e Innovación II"

Moderador:
D. GREGORIO MUÑOZ ABAD
Coordinador de Servicios de la Dirección General de Universidades e Investigación de la Junta de Castilla y León

Sala 4. Grupo 8: "Análisis Económico Sectorial y Territorial II"

Moderador:
D. JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ BERMEJO
Director Gerente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León

Sala 3. Grupo 9: "Empresa II"

Moderador:
D. JUAN CARLOS DE MARGARIDA SANZ
Decano del Colegio de Economistas de Valladolid

Sala 1. Grupo 10: "Doctrina y Modelización Económica"

Moderadora:
D.ª MARÍA JESÚS MURES QUINTANA
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de León

17.00 h. Coloquio de los Grupos de Trabajo

17.30 h. Pausa

18.00 h. SEGUNDO PANEL. "Política sectorial: internacionalización e innovación desde la perspectiva de los clusters de Castilla y León"

PONENTE:

D. LUIS RAMIS PLA

Director de Cluster Development

MODERADOR:

D. HÉCTOR GARCÍA ARIAS

Secretario General de la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León

EXPERTOS:

D.^a ISABEL DE BLAS GONZÁLEZ

Representante del Cluster de Obra Pública de Castilla y León

D. GINÉS CLEMENTE ORTIZ

Representante del Sector Aeronáutico de Castilla y León

D. RICARDO BRAVO SAYAS

Representante del Cluster de Ingeniería de Castilla y León

D. LUIS CARLOS MORO GONZÁLEZ

Representante del Cluster de Biotecnología Agroalimentaria de Castilla y León

D. JUAN BALLESTEROS NOBELL

Representante del Cluster de Oncología de Castilla y León

D. TOMÁS CASTRO ALONSO

Representante del Cluster de TIC de Castilla y León

20.30 h. Cierre de la jornada vespertina

Viernes, 22 de octubre

09.00 h. Tercera Sesión de Grupos de Trabajo simultáneos

Sala 5. Grupo 11: "Investigación, Desarrollo e Innovación III"

Moderador:

D. ALBERTO DE MIGUEL HIDALGO

Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Salamanca

Sala 4. Grupo 12: "Sector Público"

Moderadora:

D.^a MARÍA ÁNGELES MARÍN RIVERO

Vicerrectora de Economía de la Universidad de León

Sala 3. Grupo 13: "Empresa III"

Moderadora:

D.^a BEGOÑA PRIETO MORENO

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Burgos

Sala 2. Grupo 14: "Economía Social: Dependencia y Educación"

Moderador:

D. PABLO QUINDÓS FERNÁNDEZ

Economista del Gabinete Técnico de UGT en Castilla y León

10.00 h. Coloquio de los Grupos de Trabajo

10.30 h. Pausa

11.00 h. TERCER PANEL. "Nuevas tendencias en internacionalización empresarial"

PONENTE:

D. FERNANDO FERNÁNDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS

Profesor de Economía del IE Business School

MODERADOR:

D. CARLOS RODRÍGUEZ BRAUN

Catedrático de Historia del Pensamiento Económico de la UCM

EXPERTOS:

D. DIEGO RODRÍGUEZ BOLLÓN

Consejero Delegado del Grupo Inzamac

D.^a ISABEL CLAVERO MAÑUECO

Directora Territorial de Comercio y Delegada ICEX en Castilla y León

D. PEDRO MORERA DE PELEGRÍ

Director de Negocio Internacional del Banco de Santander

D. GUILLERMO ESCUDERO DÍEZ

Director General de Bio3-Manasul

13.00 h. Entrega del Premio a la «Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2009» a Grupo Matarromera

13.05 h. Acto de Clausura

2

Discurso de inauguración

Intervención del Excmo. Sr. D. Tomás Villanueva Rodríguez, Vicepresidente Segundo y Consejero de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León

Señoras y Señores, buenos días a todos.

Me corresponde el honor de inaugurar hoy el duodécimo Congreso de Economía de Castilla y León que, centrado en la internacionalización y la innovación como factores clave para el éxito empresarial, se desarrollará en estas dependencias a lo largo de las próximas jornadas.

Quiero que mis primeras palabras sirvan de cordial bienvenida a todos los participantes en los distintos Paneles, Ponencias y Grupos de Trabajo de este ya consolidado foro de encuentro y debate, y mi gratitud sincera por la contribución que todos ustedes harán, en el transcurso del Congreso, al intercambio de ideas y experiencias relacionadas con la economía de nuestra región, sin perder de vista las referencias proporcionadas por el entorno económico nacional e internacional que nos toca vivir.

Atravesamos hoy, como todos ustedes conocen, unos momentos muy complicados. Y esperamos, por ello, que de los trabajos que se desarrollen a lo largo de estas jornadas surjan pautas, ideas e iniciativas que ayuden a sortear la difícil situación económica.

En esta ocasión asistiremos a un programa de trabajo articulado en torno a tres Paneles principales que versarán, sucesivamente, sobre **la innovación como factor clave del éxito empresarial**; sobre **la política sectorial, tratando la internacionalización y la innovación desde la perspectiva de los clusters de Castilla y León**; y sobre **las nuevas tendencias en internacionalización**.

Estos tres aspectos –internacionalización, innovación y política sectorial– constituyen, de hecho, los tres ejes fundamentales para la competitividad.

Así lo entendimos en Castilla y León ya hace un lustro al articular nuestro primer Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León, vigente entre 2005 y 2009, destinado a impulsar los factores de competitividad de nuestra Comunidad Autónoma y sentar las bases para lograr un mayor desarrollo socioeconómico, modernizando el enfoque sectorial, intensificando la internacionalización, incrementando sustancialmente la contribución de la investigación y la innovación y desarrollando nuevos servicios.

Asimismo, ante el actual momento de crisis económica, revisamos ese Acuerdo Marco para continuar avanzando en el cambio de modelo de desarrollo de Castilla y León en el período 2010-2013, dando cabida a nuevas estrategias y actuaciones pero incidiendo igualmente en la diversificación sectorial y la cooperación, en la internacionalización de nuestras empresas y en el impulso de un modelo de economía basado en la innovación y el conocimiento.

Las tres materias sobre las que pivotarán los Paneles estos días son, por tanto, los pilares esenciales de las políticas de apoyo empresarial desarrolladas desde la Junta de Castilla y León.

En el tratamiento de los diferentes Paneles, hemos pretendido combinar la perspectiva académica con la perspectiva empresarial, de forma que, en todas las sesiones plenarias, habrá participantes académicos y participantes empresarios.

Todo ello, en consonancia con el propio espíritu de la Estrategia Universidad-Empresa de Castilla y León, que persigue vincular de manera estrecha educación, innovación e investigación, conscientes de la importancia de la comunicación permanente entre los sectores empresariales y universitarios, fomentando la innovación tecnológica en las empresas a través de la transferencia del conocimiento generado en las universidades, sentando así las bases para un crecimiento económico sostenible y para la creación de empleo de calidad.

Por lo que respecta a cada uno de los Paneles de este Congreso, permítame brevemente una serie de consideraciones sobre su contenido.

a) El primer Panel versará expresamente sobre la **innovación** como factor clave para el éxito empresarial.

En Castilla y León hemos venido incidiendo los últimos años, de forma insistente, sobre la necesidad de apostar por la innovación, favoreciendo la introducción y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Hoy, con orgullo, podemos decir que en los últimos quince años hemos sido capaces de aumentar nuestro esfuerzo tecnológico en mayor proporción que el conjunto de España y que sólo durante 2008 –último año con datos disponibles– el aumento del gasto en Investigación y Desarrollo fue del 19,21% en Castilla y León: más de nueve puntos superior al del conjunto de España (10,19%).

Castilla y León es hoy, de hecho, la quinta Comunidad Autónoma española en esfuerzo inversor en I+D (medido como porcentaje del gasto en relación con el PIB), con una ratio del 1,26% (en España, 1,35%), destacando también el peso del sector empresarial en el gasto total en I+D, que roza el 62%: siete puntos por encima del porcentaje nacional.

La Junta de Castilla y León ha mantenido durante los últimos años su compromiso firme con la competitividad, destinando el 3% del Presupuesto a actividades regionales de I+D, y trabaja para conseguir una adecuada participación de nuestras empresas y centros de investigación en las convocatorias nacionales, un incremento significativo en los programas europeos y un reforzamiento de nuestro programa de I+D regional empresarial.

La internacionalización de la I+D constituye un elemento clave de competitividad, y así lo hemos entendido diseñando una estrategia que está demostrando todo el potencial de Castilla y León para situarse en la primera línea de la innovación. Por ello la incluimos como principal novedad en el vigente Plan para la Internacionalización Empresarial de Castilla y León, al que en unos instantes me referiré.

El objetivo es llegar al término del Plan con 300 actores regionales para el ámbito de las redes de excelencia y proyectos de I+D+i nacionales e internacionales, y multiplicar por 3 el nivel de retorno de los fondos recibidos en el nuevo Programa Marco de la Unión Europea. Algo que, a la vista de los buenos resultados obtenidos hasta la fecha, estamos resueltamente dirigidos a alcanzar.

b) El segundo Panel de este Congreso tratará sobre la **política sectorial** y sobre la internacionalización y la innovación desde la perspectiva de los clusters de Castilla y León.

Y es que a nadie escapa hoy la importancia de la cooperación y la colaboración empresarial para constituir núcleos dinámicos del sector industrial como son los clusters, tan necesarios a la hora de tratar de mejorar la propia competitividad.

En Castilla y León hemos desarrollado unas políticas sectoriales concretas y adecuadas para nuestra Comunidad, acordes con los sectores presentes en nuestra economía, tanto los considerados emergentes como los ya consolidados.

Hemos entendido nuestra política sectorial como uno de los principales ejes vertebradores de la política económica de Castilla y León, y, con esa filosofía, hemos ordenado todos los sectores más representativos en el panorama económico-industrial de nuestra Comunidad Autónoma, articulando planes industriales para cada uno de ellos.

Así, hay ya planes y diferentes acciones en diseño y ejecución en sectores como el de la automoción, el aeronáutico, el de las TIC, el de la madera y mueble, el textil, el fotovoltaico, el de la biotecnología agroalimentaria, el de la biotecnología de la salud, el de la biomasa, el de la sostenibilidad ambiental y medio ambiente, el de la movilidad o el de los contenidos digitales.

Asimismo, se han constituido ya o están en proceso de constitución numerosas agrupaciones innovadoras o clusters en los ámbitos de la biotecnología roja y verde, biomasa, automoción, desarrollo sostenible y medio ambiente, fotovoltaica, *software* avanzado, movilidad, contenidos digitales, etc.

Hemos elaborado un Plan de actuaciones sectoriales, definiendo aquellas acciones concretas para favorecer las oportunidades de mejora competitiva de las empresas agrupadas y diseñando nuestras políticas de internacionalización e innovación de acuerdo con las necesidades específicas de cada sector; aspecto sobre el que tendrán ustedes ocasión de abundar con detenimiento en ese segundo Panel.

c) Finalmente, el tercer Panel estará dedicado a las nuevas tendencias en **internacionalización**, y aquí confluyen también ideas como las que ya he expuesto al referirme a los dos Paneles anteriores, tales como la internacionalización de la I+D o la política sectorial de clusters a la que acabo de hacer mención.

Castilla y León ha trabajado activamente, desde hace muchos años, por favorecer en todos sus aspectos la internacionalización de nuestras empresas, impulsando la cooperación empresarial internacional a través del apoyo en la búsqueda de socios y el desarrollo de alianzas estratégicas en el exterior.

El I Plan para la Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2004-2007, cuya razón de ser consistía en potenciar la salida al exterior de nuestras empresas, nos permitió incrementar la base de empresas exportadoras hasta superar las 4.000, diversificar las exportaciones y contar con una balanza exterior equilibrada.

El vigente II Plan 2008-2011 tomó el relevo del anterior con el objetivo de consolidar el trabajo realizado, profundizar en la diversificación geográfica de nuestras exportaciones e impulsar nuevos sectores potencialmente exportadores, a fin de poder llegar a duplicar la cifra de exportaciones no ligadas al sector de la Automoción.

Asimismo, este II Plan aboga por volcar esfuerzos en mecanismos de cooperación empresarial internacional, captación de inversiones e internacionalización de la I+D+i, a lo cual me he referido hace unos instantes.

Pues bien: todo el trabajo realizado hasta ahora, enmarcado en nuestros sucesivos Planes de Internacionalización Empresarial, ha propiciado que la nuestra sea una región cada vez más abierta.

Así, frente al déficit de la balanza comercial nacional, que superó en 2009 los 50.000 millones de euros, los datos arrojan para Castilla y León ese mismo año un saldo comercial superavitario en 1.518 millones de euros, que supone nuestro mejor valor de la historia.

Y en el primer semestre de 2010 el superávit de la Comunidad asciende a 992 millones de euros, mientras que el déficit nacional ya supera los 26.244 millones.

De acuerdo con la información suministrada por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, nuestra Comunidad se ha comportado durante el primer semestre de 2010 mejor que en el conjunto de España, aumentando nuestras exportaciones un 21%, mientras las nacionales lo hacían el 16%.

La tasa de cobertura de 2009 fue del 119,41% en Castilla y León, 43,49 puntos porcentuales más elevada que la del conjunto de España (del 75,92%), superando también el primer semestre de 2010 en 39,22 puntos, con una tasa de cobertura del 116,6%, a la nacional (del 77,38%).

Durante estos años hemos venido trabajando para diversificar tanto los destinos como la estructura de nuestra base exportadora, con el convencimiento de que estar preparados en este aspecto nos ayudaría a salir antes de la crisis.

Y es que si diversificar es siempre una receta válida, máxime lo es en tiempos de crisis. Por ello, al hablar de internacionalización, se antoja especialmente importante la diversificación geográfica y sectorial y del “riesgo país”, trazando estrategias adecuadas a las circunstancias y apostando prioritariamente por aquellos mercados que presentan mayores atractivos.

Lo cierto es que aquellos que internacionalizaron sus empresas hace años, siguiendo las políticas de promoción del comercio exterior de la Junta de Castilla y León de acuerdo con los objetivos marcados por nuestro I Plan de Internacionalización, gozan hoy, sin duda, de una mayor protección frente a la crisis.

En fin, en ese tercer Panel tendrán ustedes la oportunidad de debatir y aportar ideas sobre la indudable importancia de la exportación, de la cooperación empresarial internacional o de la apertura de las filiales en el exterior para reforzar a la compañía en el interior.

d) Además de estos tres Paneles a los que me he referido, quiero destacar que también está prevista la celebración de **14 Grupos de Trabajo**, donde se van a presentar **66 Comunicaciones**, en las que han participado **122 investigadores** procedentes de varias universidades e institutos, tanto españoles como extranjeros.

De estos 14 Grupos de Trabajo, tres se dedicarán a la I+D+i; otros tres más a la empresa; dos de ellos abordarán el tema de la internacionalización; dos los análisis económicos sectoriales y territoriales; uno el mercado de trabajo; otro el sector público; otro más la economía social; y, por último, uno estará dedicado a la modelización económica.

El trabajo de estos Grupos complementará la labor de los tres Paneles estructurados como hace unos instantes les he descrito, que reflejan, insisto, los pilares fundamentales de la política económica de la Junta de Castilla y León.

Gracias a haber trabajado en ellos tan activamente contamos hoy con unos datos comparativamente mejores que el conjunto de España, a pesar de la acuciante crisis económica que nos afecta a todos.

En efecto, a día de hoy:

Convergemos con Europa con más rapidez que la media nacional (somos, según Europa, la 2ª Comunidad pluriprovincial española –sólo por detrás del País Vasco– que más ha convergido con Europa en el período 2000-2007 –*datos Eurostat*–)

Tenemos menos desempleo (contamos casi con 4 puntos menos de desempleo que la media del país (*datos EPA. INE*)).

Nuestra producción industrial evoluciona mejor que la media nacional (se ha producido un incremento en lo que va de año de la producción industrial del 6,2%, frente al 1,4% que presenta el conjunto de España –*datos IPI. INE*–).

Tenemos una balanza comercial equilibrada (tasa de cobertura del 116%), en contraste con los grandes desequilibrios que presenta la balanza comercial nacional (tasa de cobertura del 77%) (*datos Agencia Tributaria*).

Y somos la quinta Comunidad española en esfuerzo tecnológico, sólo por detrás de Madrid, País Vasco, Navarra y Cataluña (*datos INE*).

Obviamente, los datos que presenta Castilla y León no pueden llevarnos al conformismo, pues sufrimos, al igual que el conjunto del país, los efectos de una crisis económica muy severa.

Pero sí es cierto que, comparativamente con el conjunto de España, las principales variables económicas presentan un mejor comportamiento. Y ello se debe, sin duda, en buena medida, a nuestra apuesta decidida a favor de la innovación, la internacionalización y la política sectorial, que ocuparán en el transcurso de hoy y mañana los trabajos de todos ustedes.

Quisiera, por último, reiterarles nuestra gratitud por la tarea que van a desarrollar y por su decidida contribución al seguro éxito de este duodécimo Congreso de Economía de Castilla y León, que, sin más preámbulos, declaro ya inaugurado.

Muchas gracias.

3

Primer Panel

La innovación: factor clave del
éxito empresarial

3.1.

Presentación del Moderador

D. Pablo Vázquez Vega

Buenos días a todos, en nombre de la Junta de Castilla y León les doy la bienvenida a este 12º Congreso de Economía, que bajo el lema: “Internacionalización e Innovación: factores claves para el éxito empresarial”, da comienzo hoy y será clausurado mañana.

En primer lugar, quiero presentar al Ponente, D. Federico Baeza Román, que es Subdirector General de la Fundación Cotec.

D. Federico Baeza es Doctor en Biología e Investigador del CIEMAT y realizó estancias en el Instituto Patterson de Hematología Experimental y el Instituto Beatson de Investigación del Cáncer del Reino Unido. En 1990 crea el primer laboratorio de producción de animales (ratones) transgénicos de España. Es Responsable Científico y Técnico en Pall Corporation para España, Portugal y Latinoamérica. Es Director Científico en Pall Corporation en Norteamérica. Es Director Científico en Baxter Healthcare para Europa y Miembro de los Comités Médico y Científico Mundiales de la Compañía. Actualmente es, como ya he mencionado antes, Subdirector General de la Fundación COTEC.

A continuación, también quería hacer una breve presentación del resto de miembros del Panel que nos acompañan.

Empezando por mi izquierda, Juan Manuel Corchado Rodríguez es Decano de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Salamanca, es Doctor en Ingeniería Informática, es autor de numerosísimos libros y tiene, yo diría que el llamativo hecho de contar con menos de 40 años, con 9 patentes en nuestro país. Dado el escaso número de patentes que tenemos en este país, la verdad es que si todos fuéramos como él, realmente habríamos cambiado nuestra sociedad.

Rut Aranda Carmona es la Directora del Departamento de I+D del Grupo Siro. Ha realizado numerosas actividades dentro del sector agroalimentario y yo simplemente querría destacar hoy que ha conseguido de un departamento

que tenía 3 personas en el año 2005 a tener un departamento que tiene 36 en el año 2010 y esto a mí me parece que en el tema de I+D+i es un logro muy reseñable.

El tercer Experto, y trato de ser breve en la presentación, es Vicente Villagrà Blanco, muchos le conoceréis porque sospecho que es un hombre de aquí, de la casa, es Presidente del Consejo Regional de Cámaras y Presidente de la Cámara de Palencia. Es economista, lleva muchos años dedicado a esto y al mismo tiempo trabaja, promueve y asesora a un grupo empresarial muy relevante como es el Grupo Facundo.

Me voy a mi derecha, a Federico Baeza Román, el Ponente del Panel, ya lo he presentado, es el Subdirector de la Fundación Cotec, y además, como he dicho ha tenido cargos importantes en empresas de biotecnología europeas y de multinacionales mundiales.

Salvador Aragón Álvarez es el Director General de Innovación del Instituto de Empresa Business School, Ingeniero Industrial y una persona muy dedicada a los temas de adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas.

Finalmente (bueno, no finalmente), tengo que presentar a Enrique Revilla Pedreira; Enrique es Director Administrativo Financiero del Grupo de Mecánica de Vuelo, GMV. Ha estado encargado de una labor tan importante como la relación con la Agencia Espacial Europea, en los contratos que tiene esta empresa con esta importante Agencia Europea.

Y, por último, el moderador que soy yo. Me llamo Pablo Vázquez y soy el Director de una Fundación que se llama FEDEA, que es un centro de investigación de economía que seguro que conocéis.

Quería pedir, como comentaba al principio que, además de los Ponentes, podéis intervenir todos, puede intervenir cualquiera de las personas que están en la sala. Para hacerlo hay en la bolsa que se os ha entregado un papel en el que podéis apuntar la pregunta y las azafatas que nos acompañan recogerán esas preguntas y nos las harán llegar aquí.

Por tanto, por favor, sentiros libres de contribuir desde vuestro lugar.

Dicho esto, comenzamos.

3.2.

Intervención del Ponente

D. Federico Baeza Román

La crisis ha puesto de manifiesto las carencias estructurales del modelo económico español. Un modelo que ha demostrado ser insostenible, en términos de crecimiento, pero también y sobre todo, de empleo. Aunque la crisis se ha manifestado en todas las economías, sus efectos en nuestro país se han dejado sentir con mucha más intensidad. Y ha sido así, porque, como todos sabemos, nuestra economía estaba basada, en mucha mayor medida que la de los otros países, en sectores de bajo valor añadido, que utilizan mano de obra poco cualificada, y fácilmente sustituible.

Es importante por ello que nos detengamos un momento, para hacernos la pregunta de dónde estamos. Y para valorar lo que ha ocurrido en nuestro país en la última década. Diez años, en los que España mantuvo un ritmo de crecimiento “muy superior” al promedio europeo. Logramos que nuestro Producto Interior Bruto per cápita, que en 1997 no llegaba al 94% de la media de la Unión Europea, estuviera, diez años después, cinco puntos por encima. Y nuestro empleo creció a un ritmo “cuatro veces” superior al del conjunto de la Unión.

Pero no todo fue positivo. Porque, en paralelo a nuestro notable crecimiento económico, nuestra deuda exterior fue aumentando vertiginosamente, desde un equivalente al 26% de nuestro PIB en 1997, hasta el 102% en 2008. Un incremento notable, debido, fundamentalmente, al déficit de nuestro comercio exterior de bienes y servicios que, año tras año, ha venido situándose en torno al 8% de nuestro Producto Interior Bruto. Y la causa fundamental de ello, todos lo sabemos, pero hay que recordarlo constantemente, ha sido la “insostenible baja competitividad” de nuestra economía. Que hoy es nuestro cáncer. Y que es responsable del 40% de ese déficit. Porque durante esos años de bonanza, y en relación con los indicadores que determinan la competitividad de un país, sólo conseguimos mejorar, y alcanzar niveles aceptables, en los índices que reflejan los “condicionantes básicos” de la competitividad, como son, la eficiencia de las instituciones, la calidad de las infraestructuras, o la estabilidad macroeconómica. Pero no se comportaron de igual manera los indicadores

que reflejan nuestra capacidad de “utilización del conocimiento”, como son, entre otros, las relaciones entre la empresa y la universidad, la cantidad y calidad de ingenieros y científicos, o el gasto empresarial en I+D. Que al final, son los que determinan “la productividad”, que en un país como el nuestro, constituye el principal componente de la competitividad.

Y como no podía ser de otra manera, la consecuencia fue que en el 2007 nuestra productividad del trabajo era un “25% más baja” que la de Estados Unidos, y un “20% menor” que la de la Europa de los 15. Una diferencia verdaderamente notable a la hora de competir en los mercados. Pero es que, además, y año tras año, esa productividad ha venido “creciendo menos” que la de otras muchas economías europeas. De tal manera, que en los últimos veinte años, la “productividad aparente del trabajo” de la economía española, creció “prácticamente la mitad” que las de Francia, Alemania o Reino Unido. Y lo que es aun más importante, la “productividad total de los factores”, que es la que indica el peso relativo del conocimiento en ese crecimiento, fue en España “seis veces menor” que en esos mismos países. Y esto es realmente grave.

Durante esos años, tampoco tuvo lugar un cambio significativo en nuestra estructura productiva. Y ello se ha traducido en que la contribución a nuestro Producto Interior Bruto de los sectores de alta tecnología, se haya mantenido “por debajo del 1%”, cuando la media europea es “tres veces superior”. Y que la de los de tecnología media-alta, no haya superado el 4%. “Prácticamente la mitad de la media europea”.

Existe otro factor, también muy importante, que ha permanecido casi invariable en estos años de crecimiento en España. Y es, el gran peso que las Pymes tienen en nuestra economía, mucho mayor que el que suponen en los países de nuestro entorno. Y esto es también un defecto grave, porque, como reconoce la OCDE, el tamaño es un claro determinante de la productividad de las empresas. Y lo es hasta tal punto, que en “todos los países”, y en todos los “sectores manufactureros”, la productividad del trabajo, en las empresas de menos de veinte empleados, es aproximadamente “la mitad” de la productividad que logran las de más de doscientos cincuenta. Y a la hora de evaluar lo que esto supone, no podemos olvidar, que en España, las Pymes dan ocupación al 82% del total de los trabajadores, mientras que, en Alemania dan empleo al 60%. Y que esas empresas, las pequeñas, generan en España el 60% del Producto Interior Bruto, mientras que en Alemania sólo aportan el 46%. Una diferencia que explica muchas cosas.

Y aunque no nos guste, esto es, a grandes rasgos, lo que define, y define muy claramente, cómo nuestra economía se comportó en la pasada etapa de bonanza. Y cómo, al mismo tiempo, y precisamente por ello, ha ido generando un ramillete de peculiaridades, que ahora nos están causando muy serios problemas.

Unos problemas crónicos que están perjudicando nuestra competitividad. Son muchos. Muchísimos. Pero en Cotec hemos identificado y destacado diez de ellos. Diez retos, especialmente relevantes, que es necesario que nuestro país, trabajando conjuntamente, supere, ineludiblemente, a medio plazo. Son los diez, que en Cotec consideramos prioritarios para nuestras actuaciones en los próximos tres años. Siempre pensando en la competitividad. Son éstos:

1. El primero debe ser, sin ninguna duda, mejorar nuestro sistema educativo. Para que los alumnos, en todos los niveles formativos, no sólo adquieran conocimientos, sino que también se capaciten para aprovecharlos. Para que aprendan a valorar su utilidad.
2. Es absolutamente necesario, también, lograr que la sociedad aprecie lo que los empresarios aportan al país, al asumir los riesgos de la innovación. Porque de esta manera, esa sociedad valorará a los emprendedores innovadores que afrontan riesgos inteligentes, “y no penalizará sus fracasos”.
3. Importante es “evitar” que leyes, fiscalidad y regulación, obstaculicen la innovación, “como con frecuencia sucede”. Para ello, será imprescindible que cualquier decisión, fiscal o administrativa, se tome teniendo en cuenta su potencial para el estímulo de la innovación.
4. Y es urgente que seamos capaces de atraer el talento y la inversión extranjera. España debe, y puede, ser atractiva para los mejores estudiantes, investigadores, y empresarios.
5. Debemos conseguir, y cuanto antes, que la universidad y la investigación pública, se “impliquen plenamente”, en la solución de los problemas de su entorno. Porque así, y cumpliendo su tercera misión, al mismo tiempo que persigue la excelencia, se convertirá en un firme pilar de la competitividad del país.
6. Tenemos que convencernos de que la sostenibilidad de las empresas sólo es posible cuando crean valor. Y la creación de valor exige capacidad tecnológica, personal cualificado, y cooperación con otras empresas y con el sistema público de I+D. En este reto, debe jugar un papel importante la Administración, responsable de crear el escenario adecuado.
7. Es urgente, es muy urgente, implicar a la “financiación privada en la innovación”. Y para ello, el sistema financiero “deberá entender” las peculiaridades de la inversión en innovación. Las empresas ya innovadoras podrán ayudar mucho en esta tarea.
8. Nuestras Pymes deberán prepararse para competir en un mercado global. Y para ello, deberán incorporar la tecnología adecuada, aprender a colaborar, internacionalizarse, y sobre todo ser capaces de crecer, hasta llegar al tamaño que las haga competitivas.

9. Debemos aprovechar el mercado de las grandes empresas y de las Administraciones, como “tractores tecnológicos”. Porque las exigencias tecnológicas, y el volumen de estos mercados, son grandes impulsores de la innovación.

10. Y por último, tendremos que lograr que las Pymes encuentren una amplia oferta de servicios para la innovación. Para ello, éstas deberán ser capaces de “explicitar sus propias necesidades” de servicios tecnológicos, a las que las organizaciones de soporte de la innovación deberán dar cumplida respuesta.

El valor de todo decálogo es definir, sintéticamente, un objetivo básico. Ésos tratan de ser los diez planteamientos de Cotec, a los que acabo de referirme. Luego deberá venir su desarrollo. Y, posteriormente, su implementación por todos los actores de distintos niveles.

Afortunadamente, para enfrentarnos a estos retos no partimos de cero. Porque durante estos años hemos conseguido crear un sistema de innovación que, aunque de tamaño mucho menor del que necesitamos, ya está preparado. Emplea a 130.000 investigadores, de los cuales 46.000 son empresariales. Está adecuadamente articulado. Y en él operan de forma eficiente unas 12.000 empresas de muy diversos sectores, y cerca de un millar de grupos de investigación del sistema público. Éste es el núcleo fundamental que debemos preservar, como base sobre la que construir nuestra competitividad. Y lo podemos estar perdiendo.

En todo caso, lo que no podemos permitirnos, de ninguna manera, es dejar de avanzar, ni mucho menos retroceder. Porque, a pesar de la crisis, y de sus costes, es “absolutamente imprescindible” conseguir que nuestro sistema de innovación permanezca en la senda de crecimiento en el que ya estaba sólidamente establecido. Entre otras cosas porque es “la única vía” para convertir la innovación en ese “verdadero motor de la competitividad de nuestro país a la que aspiramos”. Y si esto era importante antes de la crisis, ahora lo es mucho más. Porque ya no queda ninguna duda de que la utilización de “cualquier tipo” de conocimiento constituye la fuente de valor añadido más sostenible. Y así es, para todos los sectores productivos, tanto para los manufactureros como para los de servicios. Y así es, para los sectores avanzados, y para los tradicionales.

Pero la crisis ha obligado a que la innovación, una idea, tan simple, y tan antigua, como la de admitir el valor económico de nuevas aplicaciones del conocimiento, sea vista de otra manera. De modo que lo que en el pasado se veía como una oportunidad para la mejora de los resultados de las empresas y el crecimiento económico, hoy ya se percibe como una verdadera palanca estratégica en las políticas, no sólo empresariales, sino también públicas. Porque en estos

momentos, la innovación se vislumbra, y con carácter general, como un conjunto de acciones orientadas a que el conocimiento, en su sentido más amplio, se convierta en la verdadera base del crecimiento económico, y en la solución a los grandes problemas que amenazan a la humanidad. De manera tal, que el sistema de innovación ya no se contempla sólo como un medio de estimular el proceso empresarial de creación y mejora de productos y servicios, sino, fundamentalmente, como una forma de capacitar a toda la sociedad, las empresas incluidas, para impulsar conjuntamente la creación de riqueza y bienestar. Una visión, ésta, que exige una verdadera implicación de “toda” la sociedad, en la generación y, sobre todo, en el uso del conocimiento, para crear riqueza. Y es claro, que esta implicación de la sociedad, tiene su manifestación económica más directa en la pequeña y mediana empresa. En las Pymes.

Y esta es la razón de que, para Cotec, sociedad y Pymes sean las dos grandes líneas que, desde hace poco, están absorbiendo nuestra atención. En relación con la sociedad, trataremos de contribuir a socializar al ciudadano en los valores que subyacen bajo la actitud innovadora. Y en relación con las Pymes, trabajaremos para que éstas no encuentren trabas a su capacidad creativa.

Nuestro debate interno, para la definición de este nuevo enfoque, hizo evidente que la cultura de la sociedad era un factor determinante de su capacidad innovadora, y en consecuencia, de la competitividad de nuestro país. Y por ello, abordamos la elaboración de un informe sobre la cultura de la innovación de los jóvenes españoles. Un informe, que es el primero de esta nueva etapa de Cotec, y que acabamos de presentar en Madrid. Por sus conclusiones, merece que le dedique un breve comentario.

Nuestro objetivo, era buscar relaciones entre la capacidad de innovación de los estados miembros de la Unión Europea de los 15, y la cultura de sus jóvenes, que caracterizamos utilizando cincuenta y siete indicadores. Como proxy de la capacidad de innovación de cada país se eligió el número de las patentes triádicas, es decir, las protegidas simultáneamente en Europa, Estados Unidos y Japón, consideradas como los resultados más objetivos, y contrastables, de esta actividad.

Pues bien, el resultado final de la investigación demuestra que un menor desarrollo de la capacidad de innovación de un país va asociado “siempre”, entre otros factores, a un menor cultivo de la inteligencia, menor confianza en sí mismo, menos confianza generalizada en la sociedad, un horizonte vital más reducido, y menor interés en la cosa pública.

El Informe confirma también la existencia de interrelaciones entre los distintos indicadores observados, lo que permite confiar en que, un enfoque global del problema, llevaría, más rápidamente, a mejorar la situación.

Es claro que el hallazgo de este síndrome cultural, abre una nueva vía para el entendimiento de los sistemas nacionales de innovación, y para plantear nuevas fórmulas para su mejora.

En resumen, la investigación que Cotec ha ofrecido a la sociedad, buscando un mejor conocimiento de la realidad, y un más rápido acercamiento a la solución, pone en evidencia el bajo nivel de la cultura de los jóvenes españoles, comparada con la de los otros países europeos. Y ello, sin ningún lugar a dudas, supone un importante obstáculo, para nuestro país, a la hora de afrontar los desafíos que nos aguardan en el camino, que hemos emprendido para mejorar nuestra situación económica. En todo caso, los datos que se nos ofrecen, aconsejan enderezar el rumbo, con urgencia, y con contundencia.

El Informe pone claramente de manifiesto el estrecho vínculo que existe entre educación, innovación y competitividad. Y concluye que la educación es la clave de una sociedad innovadora. Por ello, la mejora de nuestro sistema educativo debe ser el objetivo central, si queremos mejorar el bienestar de nuestros países.

Aparece ahora claro que el esfuerzo, que durante años hemos dedicado a mejorar la educación, no ha sido el óptimo. Y que es necesario remediar, con urgencia, y con contundencia, este olvido. Una tarea que, por su magnitud, y por su trascendencia para nuestro futuro, deberemos aceptarla “todos” como una de nuestras responsabilidades prioritarias.

Muchas gracias.

3.3. Intervenciones de los Expertos del Primer Panel

3.3.1. Intervención de D. Juan Manuel Corchado Rodríguez

En primer lugar, gracias por la invitación. Comentar que el discurso ha sido el esperado. Yo he tenido la ocasión de asistir varias veces a las presentaciones de Cotec y siempre nos dicen cosas muy interesantes y verdades como puños, que tenemos que admitir y aceptar, y que nos viene muy bien escuchar, aunque ya las pensemos.

Sin embargo, en esta ocasión, sobre la Ponencia que se ha pronunciado hoy aquí, yo creo que tiene dos elementos, uno por no estar y otro porque yo creo que es discutible, que quiero resaltar.

El primero de ellos, es que yo creo que la educación en España, a nivel universitario, incluso la de Formación Profesional, está al nivel de cualquier país europeo incluso de Estados Unidos o de Japón. Un ejemplo claro de ello es que nuestros estudiantes Erasmus a nivel nacional, los que se van a estudiar fuera, no suelen fracasar. El nivel de fracaso escolar de los estudiantes Erasmus que vienen a España es mucho más alto que el de los españoles que van fuera. Yo creo que eso es significativo y, además, yo que he estudiado seis años fuera de España, puedo decir que hace 15 años, cuando salí de aquí, sí notaba que iba a sitios con mejores dotaciones, mejores laboratorios de investigación, con más recursos, pero en la actualidad, y es algo que no sólo es en mi Departamento o en el grupo de investigación que coordino en la Universidad de Salamanca, sino que es algo genérico, las dotaciones que tenemos en España son extraordinarias.

Una vez dicho esto añadiría, simplemente, ya para terminar esta primera intervención, que la educación no es el problema, porque tenemos muy buena educación, lo que tenemos, en ese contexto, en las universidades, es un problema de motivación. Yo creo que tenemos muchos estudiantes, muy buenos ingenieros, que quieren salir al mercado laboral para trabajar en una empresa, para desarrollar su futuro y tenemos pocos emprendedores y sobre todo tenemos pocos estudiantes con interés por la investigación.

El problema es la falta de educación en este campo de la investigación y es que la universidad en sí, y tampoco el mundo de la empresa, de forma sistemática y de forma bien programada, ofrece a estos estudiantes la posibilidad de saber que la investigación es una vía de salida y un futuro profesional y que el ser un emprendedor es algo tan bueno o mejor como el querer trabajar como ingeniero en una buena empresa. Y yo creo que ahí es donde, sobre todo, hay que hacer hincapié en las universidades, el motivar, y con esto acabo hasta mi siguiente intervención.

3.3.2. Intervención de D.^a Rut Aranda Carmona

Yo también quería agradecer la invitación y manifestar que la Ponencia que nos han presentado de Cotec contiene grandes verdades, que los que estamos en este mundo compartimos más o menos en su mayoría, pero quería antes de empezar a hablar de la problemática de la innovación, solamente manifestar un marco previo. ¿Por qué innovar?; ¿Dónde se innova? y marcar que la innovación no es un fin en sí mismo, entonces ¿Por qué innovamos?

Yo trabajo en Grupo Siro, una empresa de Castilla y León, y trabajamos en un sector muy básico o muy maduro, como es la agroalimentación, incluso en categorías muy básicas, y el motivo de innovar es que si haces las mismas cosas que hacen los demás, eres absolutamente prescindible en el mercado ahora mismo. Esto me lo dijo mi presidente, el presidente de Grupo Siro, el día que entré en la compañía y creo que con eso me lo dejó todo bastante claro.

Me refiero a diversas “cosas”, porque no sólo se innova en producto, se innova en proceso, se innova en procesos de funcionamiento de la compañía, en modelos organizacionales, en cualquier cosa, de forma que la innovación no es algo que haga el departamento de I+D, sino que es algo que se debe hacer en toda la organización, y yo creo que esto tiene mucho que ver con temas de cultura innovadora en las organizaciones, que lo hablaremos también después.

Como último punto, en esta primera intervención, diré que el innovar está muy de moda, así estamos aquí en una mesa de discusión sobre este tema, pero no se nos debe olvidar un apunte previo y es que innovar no es un fin en sí mismo, sino que se innova para algo. En la compañía se innova para satisfacer mejor a tu cliente, para ser más barato, para ganar más dinero o para no morirte como compañía, pero el objetivo no es la innovación en sí misma, ya que la innovación en sí misma no hace que la compañía sea sostenible en el tiempo, y creo que eso es importante, porque si no, seremos los más innovadores del mercado o los más innovadores del cementerio porque haremos cosas innovadoras pero que nadie necesitará o comprará o estará dispuesto a pagar por lo que esa innovación vale.

Una última reflexión. Como muy bien han comentado en la presentación, en Grupo Siro hemos pasado de tener un departamento de innovación de 3 personas a ser más de 36 ahora mismo, porque afortunadamente acabamos de ampliar, a tener un centro nuevo de innovación, con una inversión muy grande, pero la innovación por sí sola no garantiza la competitividad de la compañía, tiene que venir siempre de la mano de la eficiencia, y eficiencia en el propio proceso de innovación, porque si innovar nos cuesta tanto que el valor de la innovación no justifica el coste del proceso, tampoco vamos a ningún lado.

Con esto quería solamente aclarar estos cuatro puntos de introducción para poder dejar tiempo para el debate.

3.3.3. Intervención de D. Vicente Villagrà Blanco

Después de dar las gracias por la invitación a participar, yo creo que de la Ponencia lo que me ha impresionado es el número de Pymes que tenemos, y que eso sea un factor negativo de productividad en España. El hecho de que las Pymes representen al 83% (me ha parecido escuchar), del empleo total, y el 60% del PIB es la realidad que tenemos, y ahí estamos, en el mundo de las Cámaras para abordarlo.

Las Cámaras, es verdad que representamos al conjunto de todas las empresas, respecto a lo que puede ser defensa de intereses generales del comercio, de la industria y los servicios, pero en definitiva nuestra vocación desde siempre (somos ya instituciones centenarias) se ha volcado con las pequeñas y medianas empresas, ha sido nuestra actuación junto a ellas, muchas veces ya incluso las ayudamos a nacer, a través de nuestras ventanillas únicas empresariales, y a dar los primeros pasos en nuestros viveros. Después nos hemos dedicado a formar a los empresarios y a sus cuadros directivos y no directivos, y por otra parte hemos estado acompañando a las empresas pequeñas y medianas en los primeros pasos a su internacionalización.

Por consiguiente, es verdad que el mayor desafío que tiene una economía, que tiene tanta empresa mediana y pequeña, es llegar con el mensaje de innovación a todas ellas, porque está claro que en las universidades, en los centros tecnológicos y en las grandes empresas, todo esto está marchando ya desde hace tiempo y con inversiones importantes.

Pero el gran desafío que tenemos en esta sociedad es abordar esa existencia de tantas Pymes y como tenemos que llevarles esta cultura de la innovación, y eso no es fácil, y a eso nos hemos dedicado desde hace ya bastantes años. Llevamos desde 2002 con diversos programas que hemos suscrito con las distintas Administraciones y sabiendo todas las Administraciones la facilidad de llegada. Llamamos a la puerta de cualquier empresario pequeño y mediano y nos abren, nos esperan, porque saben que les ayudamos, hemos iniciado esa labor de la que podemos seguir hablando en el coloquio de este Panel.

3.3.4. Intervención de D. Salvador Aragón Álvarez

A mí lo que más me ha llamado la atención es, inicialmente, la ruptura de un discurso negativo que tradicionalmente hemos vivido en nuestro país en torno a la innovación. Hay una pequeña broma que todos los que nos dedicamos a la innovación hemos compartido sobre la innovación en España, que venía a decir que la innovación en nuestro país era como el sexo en la adolescencia, era algo de lo que todo el mundo hablaba, que muy pocos ponían en práctica y que los que lo ponían en práctica, encima, lo hacían muy mal.

Afortunadamente, eso es algo que va cambiando por dos aspectos importantes. Uno, porque nos damos cuenta de que dentro de esa multitud de siglas que hay en torno a la innovación, hablamos de la investigación, hablamos del desarrollo y hablamos de la innovación con “i” pequeña, cada uno de los jugadores va asumiendo cuál es su propio papel, sabemos el papel que tiene el sistema nacional de investigación y desarrollo y sabemos también el papel que tienen las empresas y, como se ha comentado anteriormente, vemos que hay muchas formas de innovar dentro de la propia empresa.

Empezamos a ser conscientes también de otros aspectos, empezamos a ser conscientes de que una economía que apoya la innovación, debe partir también de una propia sociedad que, entre sus valores constitutivos, valora positivamente la innovación y valora positivamente el emprendimiento. La Ponencia, afortunadamente ahí, nos aportaba algunas pistas importantes. Quizá lo que nos falta todavía tiene que ver con ser conscientes de que la innovación es generada por algo tan sencillo y tan curioso como la propia naturaleza del ser humano. Ahí es donde quizás, desde el punto de vista social y desde una institución académica, tenemos la ocasión de verlo con cierta precisión, fallamos. Somos una sociedad que todavía, profundamente, desincentiva la innovación en nuestros jóvenes y planteamos valores paralelos que lógicamente están muy alejados de lo que implica la toma de riesgos donde explorar nuevas oportunidades.

Hay un dato, en este momento, que a mí me parece especialmente dramático en esta situación de crisis. Hace poco se publicaba que, en los dos últimos años, 180.000 jóvenes altamente cualificados han abandonado nuestro país. Eso con ser un dato malo podría ser un dato positivo si a esos jóvenes les garantizamos un retorno en un período o en la siguiente fase del ciclo económico, pero uno tiene la impresión de que no va a ser así, uno tiene la impresión de que, de alguna forma, precisamente aquellos que están mejor cualificados, aquellos que de por sí están siendo proclives a tomar más riesgos, están abandonando nuestra economía, y eso en lo que probablemente podamos profundizar más adelante, va a suponer el gran hándicap que, desde el punto de vista de la innovación, vamos a tener que superar en nuestro país en los próximos años.

3.3.5. Intervención de D. Enrique Revilla Pedreira

Muchas gracias, en primer lugar, por la invitación a asistir a este acto, y respecto a la Ponencia que hemos escuchado, yo me he sentido retratado en muchos de los puntos. Yo pertenezco a una empresa tecnológica que lleva funcionando 25 años, que se fundó en su momento con dos ingenieros, es decir, una Pyme. Naturalmente en los primeros años no se podía investigar, innovar, hasta que no empezamos a tener una masa crítica. En este momento somos más de 1.000 personas, entre las cuáles hay 900 titulados superiores, ingenieros, matemáticos, físicos y naturalmente nuestro volumen de innovación es bastante alto.

Hay una cosa que está clara en este tipo de empresas, y es que si no innovas, esto es como montar en bicicleta, te caes. Nosotros hacemos una serie de desarrollos y esos desarrollos tienen una vida de un máximo de un año, porque al cabo de un año hay alguien que ha mejorado alguno de nuestros desarrollos y tenemos que seguir en esa carrera de innovación y de mejora continua.

Por otra parte, también en estos 25 años de experiencia, hemos notado otro de los puntos a los que se refiere la Ponencia y es que en nuestra opinión ha caído notablemente la calidad de los ingenieros que se producen en las universidades españolas. Eso es una cuestión verdaderamente dramática. Nosotros nos hemos visto obligados a la hora de seleccionar a nuestro personal, a tener unos porcentajes nada despreciables, del orden del 10 al 20% de ingenieros extranjeros. Nosotros tenemos alrededor de 25 nacionalidades dentro de nuestra empresa, lo cual es una cosa terrible desde el punto de vista de la universidad española, que no seamos capaces de introducir gente de calidad, por lo menos según nuestros estándares, para cubrir nuestras necesidades. Eso, ya digo, es absolutamente dramático.

3.4. Coloquio del Primer Panel

MODERADOR: Yo creo que, con la última precisión de Enrique, entramos en lo que yo querría que fuese el primer bloque de cuestiones que queremos analizar en este Panel, que tienen que ver con capital humano, y yo quería hablar exactamente de este tema: capital humano. Aquí estáis varias empresas que habéis captado capital humano recientemente de alta cualificación, y yo quería saber, ¿Tenemos carencias en la formación de las personas que estamos formando respecto a nuestros competidores?

El mundo es, ahora mismo, el lugar en el que se compite por capital humano bien cualificado, ¿Qué carencias detectáis vosotros desde la empresa, desde el Instituto de Empresa, desde Cotec, desde las Cámaras? ¿Qué no estamos haciendo en nuestro sistema universitario o sistemas de Formación Profesional? Porque entiendo que también aquí hay una parte para un profesional que no estamos formando ¿Nuestra formación es poco útil para la empresa? ¿El tipo de formación que estamos dando no es buena? ¿Qué tipo de soluciones sugeriríais vosotros para mejorar en este sentido? Yo a partir de ahora doy la palabra, al primero que me lo indique, en este caso Enrique Revilla.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Pues uno de los problemas fundamentales es una falta de adecuación entre lo que se ofrece en las universidades y en las escuelas especiales con lo que necesitan las empresas. Hay una distancia bastante notable acerca de lo que se explica en un sitio y lo que se necesita en otro. Por ejemplo, hasta hace 4 o 5 años no ha habido ningún lugar donde se explicaran cosas de astronáutica, navegación espacial, o sea, lo único que se sabían eran las leyes de Kepler pero nada más. Hay que ir progresando en sectores nuevos y habrá que dar, por lo menos, una formación mínima. Nosotros no aspiramos a encontrar gente preparada para que nos valga desde el primer día en el trabajo en nuestra empresa, pero sí necesitamos que tengan una formación importante.

Por otra parte, hay una carencia total de conocimientos económicos, por lo menos a nivel de los técnicos, cualquier ingeniero de una escuela industrial,

un físico, un matemático, tú le empiezas a decir que lo importante es que tienes que facturar y cobrar y te mira como si estuvieras hablando desde los marcianos. Es algo absolutamente increíble, y esa base por lo menos, no digo que sepan contabilidad, ni muchísimo menos, pero por lo menos que sean conscientes de que las empresas son unas organizaciones en las cuales es imprescindible ganar dinero para poder pagar los sueldos y para poder pagar los sueldos es necesario hacer el trabajo, facturar y luego cobrar, y mientras no está cobrado, no está hecho el trabajo.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Yo creo que es un problema de actitud, es decir, en este momento ¿Qué está pasando con nuestra sociedad? La máxima aspiración que tienen nuestros jóvenes es acabar siendo funcionarios y no es que sea malo ser funcionario, ni mucho menos, pero creo que es un déficit tremendo de la vocación que hay que sentir por la empresa y por la creación. Esa es la primera cosa que hay que cambiar, pero después, y lo estábamos comentando antes de la presentación de este acto, lo primero que te preguntan cuando coges a alguien es la calidad de vida que va a tener, cuánto hay que trabajar, cuántos días de vacaciones, qué horario tengo, trabajo los sábados. Posiblemente le preocupa todavía menos la cuestión económica.

Con esa actitud, de no querer implicarse en la empresa y de tener las rigideces típicas de “no me quiero mover de este sitio”, de antemano ya tenemos que cambiar no sólo la formación sino a la sociedad, hay que ir a hacer reformas profundas, no sólo en el tema de la relación laboral, que, por supuesto, se ha dado un pequeño paso con esta posición del gobierno, nosotros estimamos que todavía es bastante insuficiente, porque lo que hay que ver es simplemente que la gente no va a estar en la empresa para vivir de la empresa, sino que tiene que vivificar la empresa, dar la potencia suficiente para que después, como resultado, pueda uno vivir bien. No me quiero extender más.

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: Simplemente decir que realmente lo que se ha comentado aquí es cierto, el sistema educativo español, como todos sabemos, tradicionalmente ha sido muy rígido, y lo sigue siendo, y es muy difícil adaptar los planes de estudio a las exigencias de la empresa, en especial entiendo que en un sector como el aeroespacial en el que España tiene una tradición limitada, y que consecuentemente no haya gente formada como seguro que sí la hay en otros países.

De todas formas, hoy en día sólo es proponerlo. Igual que nos llegan solicitudes de empresas del sector de la bioinformática que quieren especialistas en bioinformática y hoy en día hay Grados en bioinformática, donde nosotros

pensamos que la gente sale muy bien preparada, seguramente si se propone desde la empresa el crear nuevos Grados en ese sector y hay dinero para ello, ya que desde la Administración poner un Grado que esté relacionado con la aeronáutica es bastante caro, hay que encontrar una Comunidad Autónoma que hoy en día quiera ponerlo y nosotros como universidades lo admitimos.

También es cierto, lo comentaba yo también al principio, que la formación empresarial o la motivación para la empresa que se les da a los estudiantes en las universidades es bastante nula, de forma general, salvo honrosas excepciones. Seguramente las universidades privadas ahí tienen mayor campo de maniobra y tienen otro sector del mercado por el que competir.

Por último, decir que, cuando antes me refería a que nosotros educamos bien a los estudiantes, es que el nivel de exigencia de nuestros estudiantes con respecto a los contenidos formativos que les proporcionamos es bastante alto comparado con la media europea. Otra cosa es que nuestros Grados sean muy rígidos, pero la culpa no es de los profesores que tenemos que formar a los estudiantes, es a nivel político donde se decide cómo tienen que ser los Grados, se estructuran de forma, a mi modo de ver, inadecuada.

Como todos sabéis, las universidades estamos adaptando los Grados a lo que es el espacio europeo de educación superior. En este espacio europeo de educación, cuando todos los países están yendo a un sistema de tres años más dos años, nosotros hemos quitado nuestro sistema de tres años a dos, y vamos a un sistema de cuatro años más un master, o sea, en contra de lo que está haciendo todo el mundo, excepto Finlandia o algún país de éstos. Eso no depende del profesorado, eso son estructuras rígidas que se nos da a nivel de Ministerio o de los asesores que los Ministerios tengan. En esa situación hay que hacer un gran trabajo y hay que mejorarlo, pero por algún motivo en España cuesta tener esa flexibilidad que la empresa demanda.

Dicho esto, yo no sé si en algún país del mundo hay ingenieros aeronáuticos, por ejemplo, mejores que los españoles, porque el nivel de exigencia aquí es alto y en las universidades que se imparte, las que yo conozco, los medios son buenísimos también, por poner ese ejemplo.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Yo quería puntualizar sobre lo que Cotec piensa en relación con la educación. No estamos hablando nosotros de los defectos de la educación, porque eso se encargan de decirlo los distintos sectores, ni tampoco de las carencias que existen en la especialización. Respecto a esto tenemos nuestra opinión pero ahora la opinión que queremos dar es mucho más de base, es un problema cultural, falta en la educación de los jóvenes, como comentaba Vicente Villagrà, el generar ese espíritu que permita

entender que el conocimiento tiene valor y que de él se puede crear valor, y crear esa inquietud e introducir un espíritu emprendedor. Eso no se hace empezando a trabajarlo en la universidad, pensamos que hay que empezar a trabajar desde Primaria, dando una educación desde pequeños, a lo largo de Primaria, Secundaria, Formación Profesional, etc. Dando unos valores que contribuyan precisamente a generar lo que estamos comentando.

Por supuesto, es posible que en algunos sectores, en algunas áreas de conocimiento o de tecnología, haya sus carencias. También sabemos que hay una disfunción entre la oferta que se produce en el tejido educativo español con la necesidad de las empresas, etc. Podríamos entrar en ese tema y estar hablando todo el día, pero pensamos que hay que empezar a trabajar desde mucho antes. Claro, esto no se resuelve en dos días, es un trabajo a largo plazo.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: En ese sentido, hay que señalar dos elementos, y es que nuestro sistema educativo en el fondo refleja, fundamentalmente, cómo funcionamos en la sociedad, es decir, las rigideces del sistema educativo son evidentes en múltiples aspectos. A mí hay un dato que, realmente, me resulta muy curioso, y es que en la educación de postgrado en España, que es un ámbito que no está actualmente regulado, resulta que entre las 15 mejores instituciones del mundo tiene tres, sin embargo cuando nos vamos a la formación de esta área clásica, entre las 200 mejores universidades del mundo, independientemente del valor que otorguemos a los ranking, España tiene dos. Eso nos dice hasta qué punto nuestro sistema educativo ha mostrado una rigidez casi, casi, absoluta. Pero esa rigidez es el resultado de otra serie de rigideces. Por ejemplo, hay un dato desde el punto de vista de nuestro sistema educativo que se traslada después directamente a nuestro mercado de trabajo, que en mi opinión es dramático, es la falta absoluta de movilidad geográfica.

Yo recuerdo cuando terminé la carrera, soy Ingeniero y ello introduce ya un elemento de rigidez mental notable, que tres compañeros míos encontraron trabajo en una fábrica del sector aeroespacial que estaba a 30 kilómetros de su domicilio. El drama humano fue terrible. De hecho, lo que nos sucede es que en muchas ocasiones tenemos el talento adecuado, lo tenemos adecuadamente formado, lo tenemos motivado, pero es incapaz de desplazarse hacia donde se demanda, y esa es una rigidez importante que hace que nuestro propio sistema de innovación y de aprovechamiento del talento sea terrible. Y además frente a eso, hemos introducido todavía más rigideces adicionales.

Comentaba hace un momento Enrique Revilla, que tienen un porcentaje de ingenieros extranjeros entre un 10 y un 20%. Bien, en este momento es

prácticamente imposible importar talento cualificado en nuestro país. Así de sencillo. Hemos confundido no importar personas no cualificadas a importar personas cualificadas, y los hemos metido en un mismo saco, de manera que, cuando internamente no podemos cubrir un gap de talento, resulta que tampoco podemos acudir al mercado exterior. Todo eso va introduciendo rigideces que hace que nuestro sistema se vaya reforzando en esas características negativas, una menor adaptabilidad, una menor flexibilidad y sobre todo, algo que para mí es mucho más importante, una menor absorción a nuevas ideas y abrimos a modelos mentales nuevos que al final en buena medida, tanto como sociedad, como ámbito educativo o como empresas, es lo que hace posible la innovación.

RUT ARANDA CARMONA: Yo quería completar las opiniones, porque comparto parcialmente las de muchos. Nosotros hemos contratado 35 personas en los últimos cuatro años, más o menos, y vemos un poco de todo, incluida una falta de adecuación de los contenidos con los que salen formados de la universidad a lo que se necesita en la empresa. Esto es una realidad, y no es sólo a veces una falta de adecuación, sino una falta de una formación básica desde aplicaciones informáticas que podemos pensar básicas a día de hoy, sale gente de la universidad con una titulación superior de ingeniero, con conocimientos limitados en Excel.

Comparto la idea señalada anteriormente de falta de proactividad y de iniciativa de la gente que sale de las universidades. Supongo que porque venimos con la herencia de un ciclo económico tan bueno que todo el mundo salíamos y encontrábamos trabajo, mejor o peor. Como había mucho dinero se suponía que uno llegaba a la empresa y decía: “fórmame tú, porque yo iniciativa por mi parte tengo la justa, bastante es que he venido a la entrevista, y me has tenido que pagar el billete de tren de Valencia a Madrid porque si no, no vengo”. Eso lo hemos encontrado. Ya no voy a juzgar si es malo o bueno, pero es un síntoma. Yo valoraba un aspecto positivo que es que quisieran venir a hacer una entrevista el sábado, decía, éste, por lo menos, el sábado ha querido venir, aunque puede parecer un poco frívolo pero es una realidad.

Pero también le doy un poco la vuelta y es que es muy difícil cambiar a la sociedad. Yo creo que también como empresas o como organizaciones tenemos que intentar adaptarnos y sacar lo mejor de esos jóvenes que se suelen incorporar a nuestras organizaciones, porque no digo que la responsabilidad sea nuestra, pero al final si queremos funcionar y tener el mejor talento dentro de casa tienes que ser capaz de atraerlo, de intentar no sé si cambiarle la mentalidad o hacerle una lobotomía o algo así.

Para eso está el proceso de selección de cada empresa, para buscar qué personas puedes llegar a motivar, a que se comprometan con la compañía, y eso es un trabajo interno, de hacerles partícipes, informarles, formarles, pedirles opinión, dejarles que se equivoquen. Estamos en un departamento de investigación o en un grupo de investigación y tenemos un miedo al fracaso brutal, tenemos una cultura anti-error. En un departamento de investigación, donde estás todo el día equivocándote en muchos casos, pues es difícil mantener eso, y eso hay que potenciarlo también desde la organización, es decir, viendo lo difícil que es cambiar a la sociedad y que va a ser un proceso muy lento. Hay que ver cómo hacemos pequeños cambios dentro de nuestra organización para sacar lo mejor de esas personas, y atraer también las de fuera. Al menos, es lo que compartimos nosotros.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Iba a remarcar este tema. Hay otro asunto fundamental, como son los idiomas. Yo no sé qué experiencia tenéis vosotros con los idiomas, pero la nuestra suele ser lamentable y además hay situaciones que cada vez van a peor. Nosotros hemos visto, en un caso que puedo creer que es anecdótico, pero hemos tenido que pagarle a un chico de Barcelona clases de castellano porque no sabía redactar adecuadamente un informe. Ya no pido inglés y francés o alemán.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Yo quería hacer un comentario muy breve, porque yo creo que nos estamos poniendo demasiado pesimistas, y en España se están haciendo cosas. Quería transmitir que, en España, hay gente que está trabajando en la creación de asignaturas que ya se están dando en alumnos de secundaria, donde los alumnos crean empresas, trabajan con ellas, ganan cuatro euros, pero ganan dinero y se van de cena a final de año después de haber pasado por lo que son múltiples actividades. Es una manera no teórica de ir transmitiendo estas cosas. No está extendido por toda España, por supuesto, pero cada vez va entrando en más regiones y simplemente decir que eso existe y lo que tenemos ahora es que ver qué efecto puede empezar a tener eso. Es muy difícil analizar el efecto que puede estar teniendo, pero en ello estamos intentando trabajar.

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: Simplemente voy a empezar con un comentario cariñoso para Rut, tú no contratas un ingeniero informático para que te haga una hoja de Excel, pero te la debería hacer seguro, seguro que si me la pides a mí te la hago y a la mayoría. Eso en las universidades no lo enseñamos, para eso hay otro tipo de enseñanza técnica. Con independencia

de eso, es cierto que, en estos últimos años de bonanza económica, ese problema que tenéis las empresas, lo hemos tenido nosotros en las universidades. Hace 15 años, con la depresión que teníamos, todos queríamos una beca pero no hacía falta que nos pagaran, y además nos pedían idiomas, y si era posible un master y todos estábamos luchando por eso.

Estos años el panorama ha cambiado y es difícil conseguir personal interesado ¿Por qué?, porque, entre otras cosas, tienen muchas posibilidades. Hoy en día se pueden ir a estudiar inglés en verano todo pagado o pueden hacer numerosos cursos o tienen campus especiales para ellos y becas y demás, y pedir que un becario quiera trabajar en verano es algo muy complicado, porque se puede ir de vacaciones con su familia y necesitan también descansar. Eso nos pasa a todos, incluso los que necesitamos gente para trabajar en la universidad. Con independencia de eso, yo creo que la situación va a cambiar ahora, por lo menos para un porcentaje de estudiantes egresados significativos, existe el interés y la motivación por encontrar un trabajo, incluso el ansia por encontrar ese trabajo, esta situación va a hacer que sea mucho más fácil encontrar buenos profesionales y con más ganas.

Además, al hilo de todo esto, este año, por primera vez, yo he vivido una situación curiosa, por decirlo de alguna forma, ingenieros que hace unos años acudían a mí y me decían, Juan Manuel, toma mi currículum y envíselo a alguna de las empresas con las que la facultad tiene relación, se lo enviaba. Ahora están diciendo, oye Juan Manuel, ese parque científico del que tú eres director adjunto, ¿Cuánto cuestan los espacios?, oye ¿Dónde voy? ¿A la Cámara de Comercio o al vivero de empresas que tiene la universidad para empezar a trabajar?

Es más, nos está llegando, como sucedió el viernes de la semana pasada, un chico trabajador de una gran empresa en Madrid que dijo, oye, no hay posibilidad en esta empresa ni en ninguna de promocionarnos, porque ha pasado por varias y es un extraordinario estudiante y seguro que profesional, porque la cosa está tan parada, que veo que voy a estar 3 o 4 años sin opciones. Además los proyectos, en el caso de su equipo, se están retrasando, en el sentido de que van poco a poco porque, si no, se quedan sin proyectos. Y él me decía, échanos una mano, porque tres o cuatro tenemos unas ideas, hemos trabajado duro los fines de semana durante el año pasado para desarrollar este concepto de negocio y queremos instalarnos en algún sitio y queremos intentar conseguir alguna subvención. Esto es algo que, a lo mejor, gracias a la crisis, pues nos va a ayudar a fomentar el interés por ingenieros con cierta cualificación que han estado varios años trabajando, desarrollar proyectos empresariales iguales a los que desarrolló hace unos cuántos años el señor Revilla y que dentro de unos años pues, van a ser los que nos den la capacidad para tener un tejido industrial que todos queremos, además del que ya hay en la región y que nos sigan financiando a los OPIS.

MODERADOR: El segundo bloque de los temas de los que nos planteábamos hablar tiene que ver con el tamaño de la empresa. Básicamente, la reflexión es que competir en un mundo global exige un cierto tamaño y poder innovar exige un cierto tamaño. Está claro que una Pyme de dos personas difícilmente va a poder dedicar mucho esfuerzo a la innovación. Entonces aquí la pregunta que yo quería lanzaros a los Expertos es, ¿Por qué no crecemos?, ¿Por qué las empresas no crecen? ¿Por qué las Pymes no crecen?, o ¿Por qué las empresas no salen al exterior?, ¿Por qué las empresas deciden pararse? ¿Esto es un problema financiero? Es evidente que hay un problema financiero y que vamos a tratar inmediatamente después, pero no digo ahora, sino en general, hay un problema de conseguir financiación, no sólo últimamente sino en general ¿Es un problema de control de la empresa? Estamos pensando en que si crece la empresa tengo que profesionalizar y puedo perder el control de mi empresa y esto puede asustar. ¿Qué hay detrás? Es decir, si como nos han explicado necesitamos grandes empresas para poder innovar, ¿Por qué no crecen nuestras empresas?

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Yo creo que también las empresas estamos siendo víctimas de este ambiente que hemos tenido. De hecho, se están absorbiendo recursos por parte de sectores que no son directamente los que son más productivos. Hemos vivido el fenómeno de llegar hasta un 18% del PIB para el sector de la construcción. Hemos tenido una economía fácil, una economía bastante especulativa, todos estábamos cómodos, las empresas pequeñas si ganaban dinero para qué iban a molestarse en ponerse de acuerdo con otras, ha habido un entorno que no ha sido nada favorable. El dinero fácil, llegar a tiempo, para qué tengo yo que hacer el sacrificio de entender a los demás.

Yo creo que la crisis, en este momento, va a dar la oportunidad y va a ser necesario cambiar la filosofía de muchos pequeños y medianos empresarios y es verdad que dentro del mundo empresarial hay limitaciones muy serias en este momento desde el punto de vista financiero, porque muchas veces cuando vas a las empresas, por lo que está preocupado el empresario es por cómo pagar la letra o al proveedor para que le sirva. Está claro que, en este momento, va a haber un estrangulamiento, pero también es verdad que la única forma de seguir, si disminuyen los pedidos, es buscar nuevos enfoques, nuevas medidas, juntarte con alguien, salir al exterior, internacionalizarse y ahí es cuando cualquiera que empieza a dar todos esos pasos se da cuenta de lo pequeño que es, y entonces la filosofía de fusionarse creo que puede ser la primera.

Una de las cosas que nosotros tenemos que llevar a las pequeñas y medianas empresas no es la innovación en sí misma. También hay que decirles

que la innovación no consiste en tener mucho dinero, sino tener la actitud para poder encauzar las cosas que tienes, enfocarlas a lo qué debo cambiar yo para mejorar. Pero una de las cosas más fundamentales es, si no puedo unirme integralmente en una fusión, por lo menos voy a unirme en una alianza para salir juntos a un grupo de países donde a lo mejor la actividad, del consumo de alimentos, puede ser una necesidad, de economías que van creciendo. Yo creo que, en principio, puede ser éste uno de los defectos. El ambiente que hemos creado era tan especulativo que no necesitábamos invertir en futuro, es decir, invertir en I+D+i.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: Me vas a permitir discutirte la premisa de partida. Hay un punto importante. Si vemos lo que estamos utilizando hoy en día, o lo que estamos consumiendo hoy en día, prácticamente el 80% no existía hace 10 años. Hay un análisis, en ese sentido, de la economía estadounidense que dice que lo que sucede además es que las industrias que están fabricando, las empresas que están fabricando eso que hoy en día nos resulta habitual pero que hace unos años no existía, tampoco existían.

Curiosamente, estamos en un período en el cual la natalidad y la mortalidad de las empresas, la velocidad con la cual se crean y desgraciadamente también se destruyen, tiene unos niveles nunca vistos hasta ahora. Por eso la Pyme es, en este momento, el gran germen de la innovación, porque parte de unas premisas que son completamente distintas a la que parten, en muchas ocasiones, lo competidores totalmente asentados. Hace 10 años nadie entre nosotros había oído hablar de Google, pero es que nadie había oído hablar de una sola marca de coches de origen chino, y eso lo tenemos. Esa es la primera premisa que me gustaría destacar.

La segunda premisa que me gustaría exponer es que cuando vemos el ciclo de vida de las empresas, por ejemplo en Estados Unidos, donde le han prestado una especial atención a esto, tienden a diferenciar dos figuras, y esas dos figuras pueden coincidir o no pueden coincidir con la misma persona, es la figura del emprendedor y la figura del empresario. Yo cuando tengo un alumno que me viene y dice quiero montar algo, o mejor dicho, quiero ser emprendedor, hay algo ahí que me preocupa, hay algo que me estimula mucho, alguien que viene con una idea que quiere crear algo nuevo, el hecho de decir que quiero ser emprendedor, significa que de alguna forma él mismo mentalmente está cuestionando la propia capacidad de supervivencia. Es decir, no quiere ser alguien que lleve una empresa durante un período de tiempo sino que se queda en esa fase inicial que inicialmente es mucho más emocionante y mucho más rica, pero que después hay algo ahí, hay una barrera mental. Y eso es algo que, por ejemplo, los estadounidenses han trabajado mucho en cómo

las empresas crecen y a esa figura del emprendedor se le añaden nuevas capacidades sobre una misma persona en ocasiones, o a veces alrededor de ese equipo de gestión, que permite que después se convierta en un empresario.

Eso es clave de cara a la supervivencia de la compañía. Porque si no, lo que nos encontramos muchas veces es con estrellas muy brillantes, que nacen muy rápido, pero también que mueren. Entonces desde ese doble punto de vista yo creo que debemos cambiar un poquito nuestro enfoque.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Yo voy a abundar también en oponerme a tu tesis, en el sentido de que yo creo que lo fundamental es la figura del empresario, del emprendedor, del que tiene la mentalidad de que va a crecer y crece. Yo hablo, por la experiencia que tengo de mi empresa, en la cual nuestro presidente, en su momento, decidió que todos los beneficios se iban a reinvertir en la empresa para crecer y que iba a crecer hasta que fuera una multinacional.

Él no llegó a ver que fuera una multinacional, pero creó un equipo directivo en el que seguimos estando prácticamente los mismos desde hace más de 20 años y su familia. Su hija, que es la presidenta actual tiene esa misma mentalidad. Es una mentalidad del nivel de empresa, del que tira del carro y es independiente del tamaño. Nosotros hemos pasado de Pyme de dos empleados a mil. Es una cuestión simplemente de que alguien tenga la ilusión y las ganas de hacer las cosas.

Los temas de financiación, los temas de entorno, todos los demás temas, son solucionables, pero si no hay un espíritu fuerte que tira del carro no hay nada que hacer, ya te pueden dar todo el dinero del mundo, ya te pueden dar todas las facilidades, todas las leyes, si no hay alguien que se lanza y tiene fe en sí mismo, nada sale adelante.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Yo quería comentar que en ese enfoque puede haber muchos factores que contribuyen a dificultar que las Pymes de nuestro país crezcan, el individualismo, la falta de espíritu por fusionar empresas para ir más allá, como comentaba Vicente Villagrà, falta de cultura, pero entre todos ellos creo que hay uno muy importante, que es la aversión al riesgo, que tiene mucho que ver con la penalización del riesgo que hay en el propio país y en el entorno.

Yo creo que, entre muchas otras acciones que podrían contribuir a reducir el riesgo, una es la de empezar a adquirir experiencia en innovación. Un autor norteamericano de origen japonés, Joan Cao, comentaba que para que la innovación funcione en el país, y estaba criticando la innovación en su país, en

Estados Unidos, que en los últimos 12 o 14 años ha sufrido un declive importante como líder de la innovación en el mundo, son muy necesarios los investigadores, las redes de conexiones informáticas, los entramados, las redes eléctricas, toda la tecnología que favorece, pero lo más importante para innovar es la experiencia en innovación y eso está muy ligado a la aversión al riesgo, al miedo de no tener experiencia. Pero hay que empezar por algún sitio. Y empezar dándose contra los muros, equivocándose, fallando, etc., para luego seguir adelante.

MODERADOR: Muy bien, por este lado ¿Algún comentario?

RUT ARANDA CARMONA: Yo estoy totalmente de acuerdo y apoyo la figura del emprendedor empresario y el ejemplo de la compañía en la que yo trabajo, pues es el mismo que el que nos han comentado antes, una empresa que tiene 19 años como tal, que tenía 80 trabajadores en su inicio y ahora somos más de 3.300 y una empresa además mucho menos tecnológica que la aeronáutica, que es una empresa de fabricación de productos de alimentación básicos, que uno puede pensar que nosotros nos dedicamos a fabricar y no a innovar.

El espíritu, en este caso, del presidente, o de la persona que lidera la compañía, es clave para eso. La cultura que se transmite, como es en este caso, es aquí no se reparten beneficios, todo va para pagar a los bancos que nos dejan dinero para poder crecer, y a otras instituciones, o para reinvertir en la propia empresa en innovación, en capacidad productiva, en investigar en tecnologías, en lo que toca. El riesgo cero, en cualquier actividad empresarial, no existe y también entiendo que el riesgo tiene que ser medido y que uno tiene que medir tanto el riesgo que está tomando como las consecuencias de si se equivoca y tenerlo todo medido y planificado dentro de la racionalidad, no caer, intentar no caer en el suicidio personal casi de la compañía que diriges. El riesgo está ahí, en cualquier actividad y en nuestra vida diaria, y en las organizaciones y en las empresas hay un riesgo en cada operación que intentan realizar.

Los fracasos de hoy, o los fracasos de ayer, son los productos que yo voy a lanzar mañana, y productos que han fracasado en el mercado estrepitosamente, por diversas razones, porque nos adelantamos, porque eran demasiado caros en ese momento, porque no supimos explicarlos, pues están siendo relanzados ahora en muchos casos, y están funcionando porque hemos aprendido de esa experiencia anterior de innovación que nos comentaban desde Cotec.

El trabajo de innovación nunca se pierde, el conocimiento siempre está ahí, aunque sólo sea el conocimiento de que me he equivocado por ahí, voy a

continuar por este otro camino. Yo apoyo la figura del empresario emprendedor, ya que, sin ninguna duda, es quien, en muchos casos, apoya y promueve la innovación en cualquier organización.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: Quizás tendemos a fijarnos mucho en la figura del emprendedor como aquella persona que crea una nueva compañía, pero no hay que olvidar una figura que es lo que hoy en día llamamos el intraemprendedor, es decir, aquel que tiene un comportamiento emprendedor pero dentro, que explora nuevas oportunidades de negocio, que la empresa le apoya creando por ejemplo un *spin off*, es decir, una compañía paralela que no tiene las limitaciones culturales que tiene la compañía matriz. Y esa es una figura que tenemos que estimular también dentro de las propias empresas.

Al hilo del informe de Cotec, hay algunas estadísticas malditas en innovación, y una de las más divertidas que uno se encuentra, cuando cruza datos, es que hay una proporción muy curiosa en términos de innovación, es una proporción totalmente inversa entre la inversión que hace una compañía determinada en automóviles de lujo en su propia flota y la capacidad de reinversión y de innovación dentro de la compañía.

A mí simplemente me gustaría dejar un pequeño dato al cuestionamiento de todos y es que España se convirtió en el tercer mercado mundial de coches de lujo. Eso nos dice cómo entendemos la innovación, la toma de riesgo y además cómo percibimos socialmente algunas cosas.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: A eso, antiguamente, se le llamaba comportarse como nuevos ricos. Yo quería, al hilo de Rut, hacer un pequeño chiste que nos transmitía un profesor del Reino Unido, muy metido desde hace años en la innovación, John Besan. El chiste decía que había un alto directivo con su mesa y al lado un empleado directivo medio diciéndole: “pongamos inmediatamente este proyecto en marcha antes de que nos venga el sentido común”.

¿Qué quiere decir esto? Que muchas veces en innovación también hay que trabajar con el instinto y lo dejo como una pregunta, pero que el instinto no es sólo una visión ilusiva de la vida, muchas veces está sustentado en todo ese conocimiento y esa experiencia a la que yo me refería antes, que a veces se tiene y no se tiene conciencia de que se tiene.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Puedo dar fe de que eso es así, en nuestra empresa.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Yo estoy de acuerdo con que el miedo al riesgo siempre ha existido, pero yo creo que hay que vencerle, es necesario. Y está claro que tenemos que llegar muchas veces a las pequeñas y medianas empresas, igual que a las grandes, a celebrar los fracasos, porque muchas veces es la forma clarísima de saber lo que no tienes que hacer y ya has dado un paso para poder investigar en otra línea.

Yo creo que si la filosofía de la innovación se extiende al conjunto de la empresa, puede llegar a cambiar mucho la sociedad española, porque cuando va uno a una pequeña empresa o mediana como la nuestra, y se acerca cualquiera diciendo, ¿Qué le parece si hacemos esto de otra manera?, pues resulta que está aportando y la gente sabe que ha aportado. Creo que lo que valoramos es esta cultura que no es fácil de introducir, pero la cultura del fracaso, la cultura de no tener miedo a dar pasos y asesorar en el sentido de cambiar las cosas, es muy positiva.

MODERADOR: Pasamos al siguiente bloque en el que os quería plantear hablar de financiación y estados financieros. Yo creo que el primer problema, no sé si el principal, que se encuentra un proyecto innovador es encontrar financiación. Lo sorprendente es que nosotros tenemos un sistema financiero que, aunque ha tenido algunos problemas ahora con las Cajas, pero en principio, es un sistema financiero que es modélico y tenemos instituciones que son modélicas en el mundo, que han sido capaces de abrirse a muchos mercados, que están extendidas en todo el mundo.

Entonces uno se plantea, ¿Qué le deberíamos pedir a las instituciones financieras? Evidentemente es dinero, pero además de pedirles dinero ¿Qué pasa? ¿Por qué hay tantas dificultades en conseguir financiación para proyectos innovadores? Y, ¿Por qué tantas veces tiene que ser la Administración Pública, a través de alguna de las agencias que tiene, la que avale o garantice algún proyecto innovador?

¿Qué os parece a vosotros? Como no tenemos ningún banquero tenemos la ventaja de poder hablar aquí más libremente, pero ¿Por qué existen tantos problemas a la hora de financiar la innovación?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Todavía no tenemos estudios sobre ello, con lo cual no tenemos datos, podemos estar equivocados, pero tenemos una impresión y nuestra impresión es que el sistema financiero no tiene experiencia en evaluar los riesgos de proyectos arriesgado de I+D e innovación. Pensamos que no tiene experiencia en cómo medir esos riesgos. Ellos están acostumbrados a

cuantificar todos los riesgos cuando se pide un préstamo para montar un edificio, para construir lo que sea, pero los riesgos de un proyecto de I+D son difíciles de medir, incluso su medida es muy arriesgada porque son muchas veces medio etéreos, están dependiendo de muchos factores y pensamos que no entran en sus esquemas tradicionales.

Yo lo que pediría es buscar la forma de que el sector financiero empiece a aprender a medir y a evaluar proyectos y el riesgo de proyectos, como lo hacen en muchas ocasiones las Administraciones Públicas a la hora de conceder ayudas.

MODERADOR: Una pregunta, ¿Por qué no han aprendido eso?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Porque posiblemente no lo han necesitado, no ha habido tampoco demanda.

MODERADOR: ¿Era tan escasa la demanda que no hacía falta?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Posiblemente ha sido muy escasa la demanda que ha ido al sector financiero privado porque se ha ido al Sector Público a buscar financiación.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: En este momento, hay una cosa clarísima, la situación está condicionando la financiación muchísimo. Los estudios que tenemos de las encuestas de las Cámaras de Comercio, dicen que el 80% de las empresas están teniendo muchas dificultades para obtener financiación, pero lo más grave es que casi siempre se pide financiación para refinanciar circulante, para inversiones reales y directas hay pocas. Yo ahí estoy con Enrique Revilla, que cuando hay un proyecto serio aunque los bancos no sean especialistas (que es verdad que van siempre a lo fácil), si quieren una garantía.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: No quiero decir que vayan a lo fácil, van a lo que saben.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Quieren una garantía objetiva, pues no se complican, por la ley del mínimo esfuerzo. Si a mí me la piden, yo tengo garantía suficiente con los bienes que apporto. Pero para entrar a valorar “proyectos”

siempre hay más riesgo, siempre hay algún sistema no público también de sociedades de garantía recíproca, son siempre coadyuvantes, pero no son determinantes.

En este momento de crisis, esta situación está condicionando muchísimo más a las empresas, a lo primero que tienen miedo los bancos es dar algo para que no se cobre, como es natural, pero es porque no se está pidiendo para inversión. Yo creo que, cuando hay proyectos de inversión serios, y se plantean bien, no sólo son amparados por la Administración Pública, sino también por determinados bancos.

Diciendo todo esto, tenemos que cambiar también esa filosofía del comportamiento de nuestro sistema financiero, tenemos que comprometernos con los proyectos que sean auténticamente viables, aunque tengan un período más largo de maduración, porque somos muy impacientes, queremos amortizarlo en tres años, hacer la casa y vender. Hay proyectos industriales que necesitan un período de maduración mucho más largo, proyectos de investigación que son profundos en el tiempo y a esos hay que darles una alimentación progresiva a medida que se necesite.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: Probablemente el sistema del mundo que mejor financia la innovación, que es el sistema estadounidense, con una red de empresas de capital riesgo fantástica, tiene asumido que fracasa en el 70% de las iniciativas que financia. Y ellos tienen curiosamente una barrera o una especie de prueba del 9 para ver si apoyan o no apoyan una inversión, y es que la primera inversión tiene que provenir fundamentalmente, y estoy hablando del caso de los emprendedores, no ya de empresas consolidadas que lanzan proyectos, sino de lo que ellos llaman las “3 efes”: *family, friends and fool*, es decir, los amigos, la familia y locos que se animan a acompañarte. Y eso para ellos es un test fantástico.

Hay una experiencia aquí en Valladolid que me dejó asombrado, una empresa que está en Boecillo, muchos de ustedes la conocerán, que se llama Cristal Pharma, y su fundador comentó en una charla que, básicamente, cuando él quiso poner marcha la compañía lo primero que hizo fue hipotecar su casa, e invertir ese capital en el propio desarrollo de la compañía. De hecho, en Estados Unidos han llegado a la conclusión de que si el capital externo entra demasiado rápido en la empresa, se crea un fenómeno curioso y es el fenómeno de “estoy disparando con pólvora del rey”, lo cual al final redundaría en unas mayores tasas de fracaso, con lo cual, cuando a veces hablamos de escasez o abundancia de financiación, lo que nos tenemos que plantear es en qué momento. Probablemente en el proceso de *start up* no hay nada mejor que jugarse su propia piel, su propia casa y sus propios recursos, por duro que parezca.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Por eso hay tan pocos emprendedores.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Precisamente lo que le puedo decir es que ya conoces dos, porque nuestro presidente también puso su casa como garantía para el arranque de su empresa, y cuando ya estuvo funcionando obtuvo ayudas del Cedeti, créditos bancarios y otros, pero una vez que ya había disparado con su propia pólvora.

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: Simplemente decir que, visto desde fuera, obviamente, estoy totalmente de acuerdo con lo que se ha dicho. Creo que se ha dicho que en los últimos 10 años ha sido cuando han mejorado los índices de I+D en Castilla y León, y en estos 10 años en los que la economía ha ido bien, el nivel de financiación pública para el tema de la I+D y la emprendeduría, tanto a nivel de universidades como de empresas, ha ido creciendo todos los años. Yo creo que las buenas propuestas, bien presentadas, tenían acogida si no era en un sitio era en otro. Si teníamos proyectos en el mundo de la tecnología de la información razonables, que no fueran de dimensiones muy grandes, sí que había dinero y no resultaba difícil conseguirlo.

En los últimos años, doctorandos de nuestro grupo de investigación o estudiantes de la universidad, han puesto en marcha pequeñas empresas y las están desarrollando con éxito, ha habido cuatro. En algún caso también ha habido una empresa, Nebusens, de 12 socios, 12 estudiantes que se han juntado, uno tenía una casa que le habían regalado sus padres y la hipotecó. Los otros 11 se están frotando las manos, pero lo cierto es que así consiguieron fondos del ICO y eso les ha permitido vivir un año con el que han desarrollado su modelo de negocio y ahora están teniendo otro tipo de financiación. El resto sin hipotecar su domicilio, pero con ahorros que tenían, han ido tirando hasta que han conseguido financiación. O sea, que yo tampoco dibujaría la situación como muy dramática a pequeña escala. Seguramente, grandes proyectos ya sea otra cuestión.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Donde nosotros hemos percibido que la crisis podía incidir muy negativamente en la innovación, y empezamos a percibirlo en los comentarios que nos hacían los representantes de empresas que forman parte de nuestro patronato en reuniones que tenemos, era en lo que también ha comentado Vicente Villagrà, es decir, sobre la financiación para circulante.

Hemos visto empresas innovadoras con un potencial muy interesante, sin culpabilizar a nadie, la situación de la crisis era y es la que es, empresas con

potenciales enormes, con incluso proyectos de I+D y de innovación en marcha potencialmente subvencionados hacia el futuro desde sectores públicos, que tenían que parar porque les faltaba el circulante. Y ahí es dónde hemos visto que podía haber un riesgo muy grande de la crisis para dañar ese núcleo que se ha comentado en el discurso de Cotec, ese núcleo del pequeño sistema español de innovación que realmente funciona bien y que no podemos perder. En eso hemos estado intentando trabajar para evitar que se deteriore.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Lo que dice Federico Baeza es muy cierto, es que en este momento la situación financiera es de mucha relevancia a nivel del propio sistema, estamos muy endeudados con el resto del mundo y tenemos que devolver esas deudas y los bancos no se comportan ni siquiera como tradicionalmente se portaban antes, porque no pueden, lo malo es que está muriendo el tejido empresarial, de muchas pequeñas y medianas empresas sobre todo.

Las grandes empresas, generalmente, se pueden proteger mejor ante la crisis, y muchas de ellas a lo mejor son las más dinámicas, son las más emprendedoras, las que se han metido en proyectos un poco más arriesgados. Cuando viene el tener que reponer el crédito y no se lo facilitan para con un tapón tapar la otra botella, pues entonces se las ven y se las desean. Yo creo que es verdad que hay un riesgo más grande, en este momento, de que lo financiero pueda estrangular lo bueno, lo auténticamente promotor. Pero creemos que es verdad que se va en esta línea, que el ICO está haciendo un gran esfuerzo, al principio asumía hasta el 50% del riesgo, siempre que lo cofinanciara ese riesgo la propia entidad financiera que lo diera, después ya ha pasado a darlo libremente, pero es verdad que sólo da el 35% de los créditos.

Se está haciendo un gran esfuerzo en las sociedades de garantía recíproca. Nosotros, en las Cámaras de Comercio, vamos a firmar también convenios, porque hasta unas cantidades determinadas, como conocemos mucho más a la empresa y al empresario, casi formamos parte de la familia por proximidad, apostamos por esas empresas para que salgan adelante, pero no deja de ser en este momento un condicionante serio.

MODERADOR: Pasamos rápidamente al siguiente bloque que teníamos previsto, era relaciones universidad-empresa. Aquí la pregunta es, ¿Cuál es el papel de cada uno? Hemos hablado de la parte formativa al principio, ¿Dónde debe hacerse la innovación? ¿En la universidad? ¿Debe hacerse en la empresa? ¿Debe hacerse en los dos sitios?, y ¿Qué obstáculos puede haber? Ahora yo creo que se ha mejorado mucho en esto, pero qué se puede hacer para conseguir que

haya una relación tan fluida como existe en países anglosajones, que probablemente en esto yo creo que son bastante más modélicos que los nuestros.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Ha habido fuego siempre. Yo creo que hay un problema de mentalidades muy disjuntas. Es decir, nosotros, y vuelvo a hablar otra vez por experiencia propia, hemos trabajado durante muchísimos años con organismos públicos de investigación, con universidades y tenemos casos que nos han ido bien y casos que nos han ido mal. Los casos que nos han ido bien son, básicamente, todos aquellos en los cuales había programas internacionales, como el séptimo programa marco, en el cual los grupos universitarios estaban mentalizados en el cumplimiento de los plazos, mientras que en los casos en que teníamos una subvención del Ministerio y que el plazo era más difuso, nos ha ido mal siempre. Entonces hay un problema de compromisos que muchas veces tenemos mentalidades diferentes.

A nosotros nos ha llegado a ocurrir con un grupo universitario decirnos: “sabemos que habíamos quedado para hacerlo en mayo, pero es que nos hemos metido en exámenes y entonces, pues mire usted, en octubre”. Dices, pues bueno, qué hago yo ahora. Pues desarrollas tú lo que tengas que desarrollar y cuando te traen el informe lo guardas en un cajón cuidadosamente, le pegas lo acordado y te olvidas. Esa es nuestra experiencia.

MODERADOR: Juan Manuel, creo que te va a tocar defenderte.

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: Él seguro que siempre tiene la razón, porque tiene mucha más experiencia que yo y conoce este campo desde hace más tiempo que yo y seguro que ha trabajado con muchos más investigadores que yo con gente de empresa. Lo que yo diría es que primero nos tenemos que plantear qué es la investigación, y yo creo que la investigación no es patrimonio ni de las universidades ni de las empresas. La investigación yo creo que es, aunque estoy seguro de que es muy discutible, trabajar mucho, conocer muy bien un campo de trabajo y luego ser muy imaginativo. Tenemos mucha burocracia, tenemos todos que publicar mucho, tenemos que hacer algo sobre todo rápido, de cartón piedra seguramente, para que parezca que lo que nos han financiado esté, y luego algunas empresas son listas y son capaces de recuperar algo para ellas y desarrollarlo, pero es bastante difícil.

Creo que es un tema, como todo, de relaciones personales y de *feeling* personal. Hay investigadores muy buenos y otros investigadores que hacen lo que pueden, pero muchas veces hacen lo que pueden porque las circunstancias

no les permiten hacer otra cosa. Hace 30 años, el sistema educativo que teníamos en España era muy distinto del actual y los profesores estaban dedicados, en su mayoría, a la formación. Cuando uno tiene una cierta edad y adquiere ciertos hábitos, es muy difícil que los cambie, y nosotros por suerte o por desgracia tenemos un sueldo mensual y estamos acostumbrados a la presión de los exámenes, al estrés de tener que suspender a algún estudiante. Pero el hecho de que te digan, oye, que esto tiene que estar hecho dentro de un año y tu trabajo muchas veces depende de contratar a alguien que a veces te deja tirado o de contar con recursos que a veces se van, o que tienen que presentar una tesis y que están a lo que están o cualquier otra cosa, pues es complicado.

No se puede generalizar, pero yo creo que tanta investigación se hace en la empresa como en la universidad, o cada uno por su lado, pero que no es algo comparable y que la I+D, e incluso la innovación tecnológica, no es algo que nos vaya a sacar de la crisis, es algo que puede consolidar la economía de una zona como la nuestra a medio o largo plazo, o sea, ahora yo creo que, aunque menos, tenemos dinero, tenemos potencial, tenemos gente preparada, y lo veo por un sitio como Salamanca. Yo llegué a Salamanca hace 10 años y lo primero que hice fue hacerme en la impresora unas pequeñas tarjetas y recorrerme los polígonos industriales que eran en su mayoría almacenes y me encontré con que casualmente había una empresa que hacía máquinas y herramientas que acababa de llegar y me encontré con una empresa que hacía *software*, y me encontré con una empresa que hacía sistemas electrónicos para controlar. Me ofrecí para trabajar con ellos y desde hace tiempo trabajamos con ellos y hacemos cosas. Muchas cosas que se han patentado y que se están explotando y otras que ni siquiera se han patentado pero que están generando negocio.

Creo que está mucho en el carácter del emprendedor universitario y del emprendedor empresarial y que para tener éxito hay que saber con quién te asocias, igual que te puedes asociar a nivel empresarial con una empresa y que la cosa no vaya bien. Puedes tener éxito con un grupo de investigación si lo conoces y pones tus reglas y exiges su cumplimiento.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: No quería dar la mala impresión que he dado antes. También puedo leer los éxitos que hemos tenido con universidades, hemos desarrollado una serie de equipos con el Hospital General Universitario Gregorio Marañón, Hospital Provincial de Castellón, Clínica La Luz, Hospital Ramón y Cajal, y otro con la Fundación para la Investigación Biomédica del Hospital General Universitario Gregorio Marañón de Madrid, colaboraciones altamente satisfactorias que han llegado a producir equipos que en este momento están en venta y que están patentados.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Yo creo que la colaboración es cosa de ambas partes y está claro que la universidad no se puede sentir culpable de que no haya esa colaboración en el grado sumo. Yo creo que nosotros estamos ahora iniciando, desde el punto de vista de las Cámaras, otra experiencia distinta, más que en el mundo de la investigación, posiblemente más en el mundo de la innovación y lo estamos haciendo con los Centros de Formación Profesional. Hemos suscrito un convenio con la Consejería y con la Dirección General correspondientes y lo único que queremos es transferir el conocimiento que tienen esos centros hacia las empresas. Estamos de espaldas unas instituciones de las otras, o no nos conocemos en profundidad. No digo que con esto se arregle todo, pero es el desconocimiento mutuo muchas veces de quién puede ayudarte, en qué tema, hacer un inventario de qué puede hacer cada centro y predisponer a la empresa de que cuando quiera resolver algo hay unos centros de conocimiento que la pueden ayudar.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: Ese matiz yo creo que es terriblemente importante, la diferenciación, porque a veces mezclamos conceptos entre la investigación, el I+D tradicional y la innovación. Si hay algo que caracteriza a la innovación es que está en relación con un mercado. La innovación, en abstracto, no existe. La innovación sucede, generas algo que es aceptado por un cliente interno que puede ser tu propia compañía o por un cliente externo. Entonces, desde ese punto de vista, lo que tenemos que considerar es: cuáles son las motivaciones profundas de cada uno de los jugadores. Hubo un pequeño escándalo en el Reino Unido en los años 90, cuando se planteó la reforma del sistema universitario, y el que lo lideró, lanzó una idea en la que hay un punto de razón, decía que la misión fundamental del sistema universitario era crear doctores que replicasen el propio modelo universitario. Y está claro que la misión de la empresa es replicarse a sí misma generando beneficios.

Quizás tenemos que plantearnos esas dos cosas, es decir, unificar un poco más esa visión de que todos tenemos un mercado. La universidad tiene un mercado en el cual están las propias compañías y tiene que satisfacer de alguna forma ese mercado y también las propias empresas en esa transferencia de conocimiento tienen que satisfacer y entender la dinámica de la otra parte.

Uno de los mejores temas de innovación a nivel mundial probablemente sea el israelí y, en ese país, tienen una cosa muy curiosa. Cuando me lo contaron lo cierto es que te quedas asombrado desde el punto de vista de disponibilidad de capacidades para la innovación. Tienen lo que ellos llaman un catálogo nacional de capacidades de innovación, que viene a ser algo tan sencillo, también debemos suscribirlo a la propia situación de Israel, como tener prácticamente catalogada a cada una de las personas que puede aportar desde

el punto de vista de capacidades de innovación para el país. Tienen básicamente catalogados del orden de 2 millones de profesionales con cuáles son sus capacidades y qué pueden aportar en un momento determinado al país.

Imaginemos algo similar en nuestro caso, porque está claro que el volumen de talento disponible que no estamos utilizando adecuadamente en este momento es casi, me voy a atrever a decir, infinito, y ese es uno de los recursos claves de la innovación.

RUT ARANDA CARMONA: Yo tengo la experiencia propia de trabajo en la empresa y colaboraciones muy satisfactorias, por ejemplo, con la Universidad de Valladolid en muy diversos proyectos. Creo que es cierto lo que ha dicho Juan Manuel Corchado, que también está muy ligado a la iniciativa de, en este caso, ciertos profesores de la universidad, que saben las capacidades que ellos tienen, que conocen las necesidades de la industria, y que en muchos casos son ellos los que vienen a buscarte y empiezas un vínculo que después se suele mantener en el tiempo.

Pero sin perder de vista que al final la empresa busca algo en la universidad, es decir, un resultado positivo o negativo, porque puede salir bien o mal, pero un compromiso en unos plazos, como hemos comentado antes, como en cualquier relación de cualquier empresa o de cualquier organismo en general. Yo creo que eso también se está mejorando mucho. Pero hay que cambiar un poco la filosofía y también entiendo que ¿Cómo se mide el éxito de un investigador en la universidad?, pues por el número de publicaciones o por el número de patentes, pero igual hay que extender un poco ese sistema de medición de éxito, con ¿Cuánto presupuesto tienes? ¿Cuánta gente acude a ti a ver qué servicios haces o si tienes otra fuente de ingresos alternativa que viene porque las empresas recurren a ti?

Aunque supongo que esto hay que estudiarlo muy en profundidad, porque habrá áreas a las que se pueda recurrir más y menos, pero habría que darle una vuelta a eso, cuál es el criterio de éxito de un grupo investigador en una universidad y potenciar, buscar cuál es la realidad y realmente potenciar eso, no lo que desee el investigador por sí mismo, que igual está buscando una publicación, porque como él cobra a fin de mes sí o sí y le da currículum, pues yo investigo en lo que yo creo que me van a publicar porque esté de moda, por ejemplo.

No digo que sea en todos los casos pero puede darse, entonces entiendo que ahí tiene que haber una adecuación de las necesidades del mundo empresarial en una parte con la investigación universitaria o de los centros públicos de investigación en general.

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Yo quería comentar un ejemplo al hilo de lo que Salvador ha dicho. En la Universidad Politécnica de Madrid, no recuerdo bien si hace dos o tres años, se creó una base de datos en la que se describían los distintos grupos de investigación que había en las distintas escuelas de la Universidad Politécnica, no sé si cubría el 100%, pero un porcentaje muy alto de todo lo que había, describiendo sus capacidades y demás.

Mantener esto es complicado, ahí sí que no puedo decir qué utilidad o qué éxito puede estar teniendo, pero es una primera experiencia, dentro de lo que yo conozco. Es de las primeras experiencias en que se ha conseguido poner en el escaparate qué podemos hacer, qué estamos haciendo, en qué tenemos experiencia los equipos de investigación de mi universidad. Evidentemente, lo que es la estructura de la base de datos, el Vicerrector de Investigación de esta Universidad, ya en su momento, la puso a disposición de quien lo quiera hacer, otra cosa es la dificultad para rellenar esa base de datos en todas las universidades españolas. Eso no es tampoco tan fácil.

MODERADOR: Entramos en la última fase de este Panel, que son las preguntas de los participantes en el Congreso. Me han hecho llegar bastantes preguntas, hay algunas que valen para cualquiera y otras que son ya más específicas, os pediría que fuerais breves en las contestaciones para que nos de tiempo a aligerarlas.

La primera pregunta está dirigida a Rut y lo que dice es ¿Cómo se consigue implicar al resto de la empresa en I+D con lo difícil que resulta como ocurre con la calidad? Otra, ¿El personal del que se dispone para I+D está totalmente dedicado a I+D o solamente colabora en distintos proyectos?

RUT ARANDA CARMONA: Respecto a la primera pregunta, implicar a toda la empresa es muy importante, básico y fundamental, y es un tema cultural de la organización, es decir, la innovación tiene que venir promovida desde arriba y eso es así, y la innovación no es responsabilidad del departamento de I+D.

Esto lo comento en el ámbito en que nosotros nos movemos, desarrollar nuevos productos o nuevos procesos. Nosotros empezamos en los equipos de desarrollo que no es gente de I+D exclusivamente. Están formados por una persona de I+D o dos, pero hay gente de producción, gente de marketing, de calidad, de compras incluso, de oficina técnica, normalmente de ingeniería y estamos llegando ahora al extremo de que intentamos evitar que el líder del proyecto sea la persona de I+D, o sea, ya lo evitamos directamente.

Antes sí que éramos la gente de I+D la que dábamos guerra por las líneas y al jefe de fábrica: “oye por favor que tengo que meter esta prueba”, y casi llorábamos para que nos dejaran. Poco a poco eso ha ido cambiando y con distintas estrategias, como por ejemplo ésta, de los equipos multidisciplinares. La cultura de la innovación tiene que ser algo participativo para todos. Un ejemplo puede ser ese, los equipos de desarrollo formados por distintos departamentos que sean responsables de ese proyecto. Cuando se acaba ese proyecto se disuelve ese equipo y se monta otro equipo diferente para otro proyecto, evitando, además, que el coordinador del proyecto o el responsable del proyecto sea la persona de I+D, para quitarnos esa tilde de que esto es sólo de esos de I+D que están ahí y no de los demás.

También es necesaria muchísima comunicación sobre cuál es el resultado de la investigación, cuál es el resultado de los lanzamientos de los nuevos productos, o de los fracasos, eso hay que comunicarlo en tabloneros de anuncios. Nosotros, cada vez que lanzamos un producto nuevo entregamos a todos los colaboradores una pequeña muestra del producto, un paquete, lo tenemos sencillo, pues el que fabrique televisores, lo tendrá más complicado. Cada uno en su casa debe hacer pequeñas acciones que la gente vea, y se diga, se ha lanzado este producto, lo puede usted encontrar en tal sitio, ponerlo en los tabloneros de anuncios, una muestra mensualmente con la nómina, intentando que la gente vea lo que hay.

Luego, sí hay un trabajo de educar a los colaboradores en eso. Y en eso sí que es verdad que los compañeros de I+D hemos hecho y hacemos un trabajo importante en las propias líneas de producción. Uno tiene que bajar a la fábrica en nuestro caso, porque la innovación en muchos casos se ve allí, la implantamos allí, y hay que explicar lo que se está haciendo. Tú no vas allí y le dices, haz esto y se ha acabado. Todo el mundo aporta grandes y muy buenas ideas, pero para eso tienes que contar con ellos y tienes que explicarles lo que haces y por qué lo haces, y, si te sale mal, pues explicarles que te ha salido mal y que esto es así, y que a ver si tenemos suerte y hacerles partícipes del proceso de innovación.

Eso era la respuesta a la primera pregunta ¿Cuál era la segunda?

MODERADOR: La segunda era ¿El personal del que se dispone para I+D está totalmente dedicado a I+D o a otras cosas?

RUT ARANDA CARMONA: Sí, está totalmente dedicado a I+D, es decir, no tenemos un departamento mixto de I+D o calidad como lo tuvimos en su momento y son funciones muy distintas. Nosotros pensamos, en algún sentido, que la I+D está permanentemente mirando hacia fuera y gran parte de la

calidad está mirando hacia adentro, hacia lo que pase en la organización. Entonces lo tenemos separado, pero como hemos dicho, el proceso de I+D no es del departamento de I+D, es un proceso de toda la organización, y eso es muy importante que se perciba así y que se comunique así.

MODERADOR: Para Juan Manuel, ya que ha demostrado su capacidad de patentes ¿Qué índice de patentes se concretan en nuevos productos en el mercado?, es decir, ¿Qué interés muestran las empresas por adquirir y utilizar dichas patentes?

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: A nivel general no puedo responder. En mi caso, las patentes las empezamos a hacer, y en concreto la primera de ellas, porque nos venía bien para el currículum. Para promocionarnos necesitábamos un número de publicaciones, un número de patentes y demás, pero la verdad es que hicimos una patente con el resultado de un proyecto de investigación que después se comercializó.

MODERADOR: Esta pregunta para cualquiera del Panel, el que queráis la contestáis. Existe en la sociedad actual una tendencia a normalizarlo todo, todo pasa por ser, en primer lugar, una norma, ¿No es esto un elemento limitador psicológicamente en la actitud emprendedora?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Yo diría una cosa muy rápida, las normativas pueden contribuir a frenar la innovación, pero también en función de cómo estén hechas pueden contribuir, y no sólo contribuir, sino forzar la innovación, y de hecho está ocurriendo todos los días en montones de sectores. Es un arma muy importante para estimular y animar a la innovación en determinados sectores empresariales.

MODERADOR: ¿Alguien quiere añadir algo más?

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: No estoy de acuerdo con la premisa de partida, porque hemos vivido un cambio muy interesante en términos de innovación, y es que, hasta ahora, hemos asumido que la innovación se genere en la empresa, se genere en departamentos de I+D, se genere en la universidad, pero, cada vez más, estamos viendo es que son los clientes insatisfechos los que generan innovaciones.

Hay un ejemplo que a mí me resulta muy divertido, muy sencillo, es un fenómeno que, hoy en día, llamamos la creación del “prosumer”, el consumidor que pasa a ser productor. Por ejemplo, todos nosotros hemos tomado alguna vez una bebida isotónica, una de las más populares en el mercado es por ejemplo Gatorade, y Gatorade fue creada por un entrenador, el nombre viene de un equipo de fútbol americano cuyo entrenador se dio cuenta de que sus chavales llegaban con una resaca enorme al partido y decidió estudiar el proceso de hidratación, y lo que generó fue una bebida isotónica que todos, hoy en día, tomamos.

Eso nos ha pasado en los ámbitos más diversos, nos ha pasado en banca, nos ha pasado en alta tecnología, y de hecho eso está haciendo que muchas de esas normas que incentiva la innovación, de lo que llamamos hoy en día plataformas, estén surgiendo por parte de los propios consumidores, ni siquiera ya por parte de las empresas, y eso es un potencial de creatividad y un potencial de renovación de estructuras empresariales y de estructuras incluso sectoriales brutal, y tenemos que ser muy conscientes de ello.

ENRIQUE REVILLA PEDREIRA: Pero eso no quita para que la normalización pueda ser un agente muy promotor de la innovación. Lo que pasa es que hay que tener mucho cuidado cómo se hace, porque puede ocasionar el efecto contrario.

MODERADOR: Esta pregunta también es para todos. En España tenemos una gran capacidad de improvisación que en sitios como Silicom Valley es muy apreciada sobre todo en sectores muy dinámicos, ¿Cómo dar a esta capacidad un valor en la innovación?

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: La imaginación siempre al poder, no viene mal para la innovación, pero yo creo que también la innovación requiere un sistema, requiere un tratamiento concreto, no se puede hacer sólo a golpes de intuiciones, creo que hay que sistematizarla y procesarla, pero, en definitiva, es bueno que haya imaginación, eso está claro.

MODERADOR: ¿Algún comentario más?

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: La innovación está llena de riesgos y dificultades a cuya resolución la imaginación puede estar ayudando.

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: La imaginación hay que someterla al sentido común y económico que tenemos que tener.

MODERADOR: Se ha comentado que la innovación debe trabajarse, también para todos, desde los primeros pasos en la educación y se ha planteado la importancia de la universidad y la Formación Profesional. En el caso de la universidad se han dado ejemplos, ¿Cómo se podría potenciar la innovación en la Formación Profesional con las peculiaridades que ésta tiene?

VICENTE VILLAGRÁ BLANCO: Algo he dicho yo antes. Estamos empezando en ese trayecto. Creo que los centros de Formación Profesional son unos foros de sabiduría y de sabiduría muy práctica, que le vienen muy bien a muchas partes de cualquier empresa. Creo que poner en valor esa transmisión de conocimientos en el doble sentido y que haya receptibilidad por parte de las empresas y que las empresas también vayan buscando a esos centros de formación lo que necesitan, es un trabajo en el que estamos empeñados y del que esperamos dar buenos resultados en el siguiente Congreso de Economía.

MODERADOR: Estas preguntas están dirigidas al Subdirector General de la Fundación Cotec y a la Universidad de Salamanca. Primera, la I+D no es sólo gastar ¿Se mira desde la empresa o desde la Administración el retorno de estas inversiones? Segunda, ¿Se puede innovar en procesos de gestión para no cambiar las cosas, para mantener, entre comillas, entretenida a la organización? Y ahora para la Universidad de Salamanca ¿Cómo se puede mejorar la capacidad de poner en valor una invención *start up*?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: La innovación no es sólo gastar, lo que pasa es que muchas veces la medida de los efectos y la eficiencia de ese gasto en I+D no es fácil. Los resultados pueden expresarse de muchas maneras distintas y entonces no hay una forma claramente estructurada de hacer esa métrica. Por ejemplo, la I+D puede contribuir de forma que la propia empresa esté haciendo publicaciones que luego le sirvan para acceder a entornos internacionales creando una imagen que al final deriva en contratos. Estoy pensando en una empresa, en concreto, que conozco de Madrid.

Esa I+D se puede traducir en una mejora de procesos que permiten hacer más competitiva, por costes en fabricación, a una empresa, o esa I+D se puede traducir en productos que permitan abordar nuevos mercados. Hay muchas formas de medir, y eso es lo que a la vez dificulta hacer estimaciones

generales de en qué se está traduciendo la I+D. Se utilizan mucho las patentes, pero las patentes son una forma de medir la eficiencia de la I+D que muchas veces no es la adecuada, porque depende de sectores. Hay sectores y áreas donde es necesario, interesante y productivo patentar, pero hay otros donde a lo mejor lo que interesa es el secreto notarial, etc. En *software* en Europa no se patentan los desarrollos. ¿Cuál era la otra?

MODERADOR: La otra es: ¿Se puede innovar en procesos de gestión?

FEDERICO BAEZA ROMÁN: Para mantener entretenida a la gente, hay que ser un poco maquiavélico, pero sí tengo que decir, hablando del intra-empresedor que comentaba Salvador Aragón, que no es una cosa que pasa aquí en España, que es “el dilema del intra-empresedor”. Alguien que, dentro de la empresa, quiere cambiar las cosas, para cambiarlas de verdad y que de entrada sólo se le ve como un problema a esa persona. Consigue convencer a la dirección de la empresa de que eso es bueno hacerlo y entonces le surgen atraídos montones de gente que quieren dirigir ese proyecto porque esa persona, un creador de problemas, no es la persona adecuada para dirigir eso.

Quiero decir que, para ser maquiavélicos, hay miles de formas. Si uno se mete en una empresa a cambiar la gestión, realmente cuesta tanto cambiar las costumbres dentro de una empresa, que tiene que hacerse por un buen fin, que dé réditos de verdad. Si uno lo quiere hacer para sus beneficios personales no funciona.

SALVADOR ARAGÓN ÁLVAREZ: Es interesante ver la innovación no como algo que permite entretener a la organización sino “incomodar” a la organización, el hecho de que la propia organización pueda cuestionarse en su forma de funcionar, sus procesos, su presencia en el mercado, es un incentivo fantástico para la innovación, con lo cual debe tener un punto de incomodidad y de tensión dentro de la organización, todo lo contrario a acomodar.

MODERADOR: Juan Manuel, la segunda parte de las preguntas era para ti, y se refería a cómo se puede mejorar la capacidad de poner en valor una invención *start up*.

JUAN MANUEL CORCHADO RODRÍGUEZ: Suponiendo que se haga bien, desde la universidad, intentamos apoyarlo a nivel técnico, a nivel científico

y poniendo los medios que tenemos a nuestra disposición para ello. En las universidades se conocen bastante bien los programas que hay de financiación para este tipo de procesos, lo que se refiere a nivel nacional, pues de vez en cuando tenemos alguna charla en la que se nos actualiza este conocimiento. A nivel regional tenemos bastantes programas y bastante interacción desde las universidades y básicamente nuestro papel ahí, es asesorar con nuestra opinión y con nuestros contactos.

Muchas veces, cuando uno tiene un proyecto, necesita contactos para poder venderlo, necesita asesoramiento a nivel de dirección de empresas, de gestión de empresas, que también se le proporciona desde las universidades y desde los programas que hay con la Junta de Castilla y León para emprendedores. Luego hay un elemento fundamental, que es nuestra experiencia, en este sentido, puedo poner ejemplos de lo más simpático o de lo más estrambótico, como alguien que quería desarrollar un sistema publicitario con cierta tecnología informática, de forma que según se iba moviendo la rueda de la bici iban apareciendo imágenes. Un día dijo ya he visto un vídeo de éstos en *youtube* y ya está hecho, y nosotros le decíamos, esto nos parece una cosa muy rara, seguramente por nuestra ignorancia y a lo mejor es un gran éxito.

Hay otros que te dicen, oye, queremos desarrollar un sistema de localización y de identificación con cierta tecnología, que tú no lo ves claro, pero dices, bueno, pues a lo mejor sí que lo puedes hacer y ten esto que hemos hecho nosotros que te sirva de base, y además ponte en contacto con esta empresa que posiblemente te pueda ayudar a desarrollar este producto o pide dinero por aquí.

MODERADOR: Una pregunta para Rut ¿Consideras que el marco de medidas de fomento de la innovación en España y en Castilla y León son los adecuados? ¿Realmente responden a los retos y necesidades de las empresas?

RUT ARANDA CARMONA: Hay esas medidas y son adecuadas, nosotros las utilizamos en gran manera, podrían mejorarse también, existen algunos marcos en los que ciertos productos que tú haces es difícil determinar dónde los puedes enmarcar, son una cosa, son otra. Ahora nosotros estamos intentando desarrollar un proyecto que pensamos que va a aportar un grandísimo valor, en colaboración con tres empresas diferentes y un centro de investigación, y como no saben exactamente dónde enmarcarlo, pues no saben si nos van a poder ayudar, entonces estamos diciendo eso no significa que las que existan no sean útiles y funcionen, otra cosa es que como todo sistema se pueda mejorar.

MODERADOR: Muchas gracias a todos los integrantes de este excepcional Panel de Ponentes y Expertos, y agradecer a todos vuestra presencia. Creo que todos hemos aprendido un poco sobre innovación y algo más. Muchas gracias.

4

Segundo Panel

Política sectorial:
internacionalización e
innovación desde la perspectiva
de los clusters de Castilla y León

4.1.

Presentación del Moderador

D. Héctor García Arias

El Objetivo de este Panel es intentar identificar, en particular, las oportunidades de los distintos sectores industriales y, en general, de la economía de Castilla y León en el contexto internacional; y al mismo tiempo, apuntar las claves de futuro inmediato de una política sectorial con el fin de aprovechar las oportunidades que en el futuro puedan existir.

Para eso, con independencia de los componentes de este Panel, lo que la organización ha previsto es una primera Ponencia a cargo de D. Luis Ramis Pla, socio fundador y Director de la Consultora Cluster Development, consultor especializado en desarrollo estratégico y mejora de competitividad de clusters, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona, y Master en Business Administration por la Universidad de Navarra.

Cuenta con más de 15 años de experiencia dirigiendo proyectos de refuerzo competitivo en distintos países, España, Italia, Francia, Brasil, Argentina, Japón, etc. Ha participado en más de un centenar de proyectos de clusters de distintos sectores, asesorando a gobiernos y Agencias de Desarrollo Regional. Ha coordinado proyectos de clusters para la Unión Europea, Dirección General de Empresas, y para las Naciones Unidas o para el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros. Participa regularmente como ponente en congresos internacionales sobre competitividad, innovación y clusters. A nivel internacional ya ha publicado diversos artículos sobre esta materia. Para intentar ilustrar este ámbito de debate de este Panel, es de los Ponentes que más prestigio pueden traer a este foro.

Por otro lado, ha llegado el momento de que ustedes conozcan a quienes, desde su experiencia y desde los conocimientos que tienen, van a participar, en calidad de Expertos, en este Panel.

Se trata, en primer lugar, por eso de la igualdad y que vale por cuatro hombres, de María Isabel de Blas González, Presidenta de la Cámara de Contratistas y representante del Cluster de Obra Pública de Castilla y León. Isabel

es Master de Dirección Económica y Financiera, y se incorporó hace 30 años a la empresa familiar Blasgón, de la que hoy es Directora General. Fundadora de la Cámara de Contratistas de Castilla y León, posee la suficiente experiencia como para ilustrar los temas de debate de este Panel.

Comparte también este Panel, Ginés Clemente Ortiz, Presidente de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León, y representante del Sector Aeronáutico. Empresario burgalés de gran implantación en el Sector Aeronáutico, como Consejero Delegado del Grupo Aciturri, con amplia experiencia internacional, pero que empezó su vida profesional como trabajador para iniciarse empresarialmente en la industria de la mecánica agrícola. Es un ejemplo de espíritu emprendedor y del espíritu empresarial castellano y leonés que queremos exportar.

Participa también en este Panel, Ricardo Bravo Sayas, Presidente de Acalinco y representante del Cluster de Sostenibilidad Ambiental y del Cluster de Ingeniería de Castilla y León. Adornado con muchas titulaciones, es Ingeniero Industrial, y sin duda estas titulaciones le han supuesto y le han resultado útiles para una dilatada carrera en Iberdrola. Últimamente dedicado al sector de las energías renovables, participa hoy en diversos proyectos empresariales y en el mundo de las ingenierías y consultorías, amén de su compromiso social y asociativo.

Al frente de Vitartis, Agrupación Empresarial Innovadora del Sector de la Biotecnología Agroalimentaria de Castilla y León, se encuentra Luis Carlos Moro González, un Ingeniero que, tras pasar por la Administración del Estado, fundó el Grupo Matarromera, ejemplo de un desarrollo empresarial diversificado con méritos y experiencia más que justificados para ilustrar también este Panel.

En apenas 20 años, Juan Ballesteros Nobell ha pasado de simple becario en Estados Unidos a moderno y próspero empresario del sector de las biotecnologías. Tras fundar Bibia Biotec, preside hoy Biotecyl, verdadero Cluster de Oncología de Castilla y León, y su bagaje científico y su experiencia podrán aportar, sin duda, buenas ideas en el debate.

Proconsi es una empresa pionera en el mundo de las TIC y un referente en el panorama nacional. Al frente de esta joven realidad empresarial se encuentra Tomás Castro Alonso, Presidente también de Aetical y representante del Cluster de TIC de Castilla y León cuyo impulso ha convertido una moderna empresa de *software*, que inicialmente contaba con 5 trabajadores, en una de las más pujantes realidades económicas dedicadas a la prestación de servicios informáticos de Pymes y MicroPymes, y una plantilla de 70 trabajadores.

Ellos van a ser los protagonistas y a ellos, con carácter genérico, inicialmente les vamos a trasladar desde esta moderación una serie de preguntas, para las que les pediría brevedad en las respuesta y concreción, porque todos tienen mucho interés, en la medida de lo posible, en entrar en un pequeño debate con aquellas demandas que, desde el público, nos puedan hacer llegar a la mesa.

4.2.

Intervención del Ponente

D. Luis Ramis Pla

En primer lugar, sobre todo agradecer a la Junta de Castilla y León esta invitación que he recibido para empezar o poner sobre la mesa inputs variables que creo que luego los compañeros de este Panel se encargarán de ilustrar, con mucho más criterio, con ejemplos prácticos. Por tanto, el foco de mi presentación va a ser hablar de las iniciativas cluster, de los proyectos cluster, como instrumentos para mejorar la competitividad y para enfocar los dos temas que aquí nos traen, que son la internacionalización y la innovación.

Por tanto, yo no voy a hablar de Castilla y León. Mis compañeros de Panel seguramente hablarán de los retos de esos negocios aquí y yo intentaré sobre todo poner encima de la mesa las variables que pienso que son relevantes a la hora de hablar de políticas utilizando este concepto cluster que seguramente cada vez aparece más, quizá casi demasiado, y es un concepto que luego veremos que seguramente tiene que ser instrumental y no un fin en sí mismo. Intentaré centrarme en una serie de mensajes para luego dejar tiempo para el resto de los Expertos.

Empiezo con una serie de conceptos que llamaríamos clave, que nos permiten centrar el debate. Siempre estamos hablando constantemente de competitividad, todo lo hacemos para ser más competitivos y, seguramente, ese es el objetivo último que presiden muchas de las iniciativas o acciones que hacemos en términos de políticas de innovación y de internacionalización.

De competitividad ya hay muchas definiciones pero, seguramente, si hablamos a nivel empresarial, una empresa es competitiva cuando en el largo plazo tiene unos beneficios y una rentabilidad superior a los competidores de su mismo negocio. Esa sería una definición canónica, Porter, Harvard, etc. Es evidente que a veces hablamos de regiones competitivas, países competitivos y ahí seguramente la misma definición ya no es tan útil, sino que tenemos que buscar otra forma de encajar el problema.

Probablemente, el hecho de tener empresas competitivas que están trabajando en distintos clusters nos debe permitir ser más productivos, más eficientes, y eso debería elevar el nivel de vida de la gente que está viviendo en

esa región, en ese país. Por tanto, sí hay un enlace claro entre lo que sería la competitividad empresarial y en mejorar el nivel de vida de una región o de una población. Pienso que esto es importante, porque ese es el objetivo que pretendemos.

Para conseguir empresas más competitivas, hay que hablar del concepto de “negocio”. Evidentemente, las empresas al final facturan, tienen un margen, compiten en un negocio concreto y ahí aparece un segundo concepto que sería el concepto de “negocio en términos de mercado”, el seguimiento estratégico donde estoy compitiendo. Si fabrico muebles o fabrico componentes aeronáuticos estoy en ese negocio.



Es muy importante que cuando intentemos mejorar, de forma colaborativa, aspectos relacionados con la competitividad de las empresas, tengamos un ámbito de trabajo que esté bien definido, que se corresponda al negocio donde realmente las empresas compiten. Si no, lo que nos ocurre muchas veces es que los clusters mal definidos nos llevan a planes de acción poco eficientes en términos del objetivo que buscamos.

Por tanto, hay un segundo concepto que es realmente trabajar con los empresarios de “un mismo negocio”.

También aparece otro concepto que es el de estrategia empresarial. Al final las empresas compiten con una estrategia, sea liderazgo en costes, sea diferenciación, etc. Hay distintas opciones estratégicas, pero es evidente que, en todos los negocios, hay estrategias de futuro, estrategias que nos van a proporcionar un margen superior. Lo que deberíamos intentar es que, en ese negocio, las empresas tengan estrategias de futuro, de mayor margen, que nos permitan ser más competitivos. El cluster, en sí mismo, es un instrumento que nos puede

permitir conseguir el objetivo último, es decir, puede ser un buen instrumento para hablar con empresas de un mismo negocio sobre estrategias de futuro para ser más competitivos, pues los objetivos que buscamos son esos.

Hoy día, y yo en parte, entono el *mea culpa*, porque igual soy responsable de eso, el concepto de cluster se ha popularizado tanto que todo son clusters. Levantamos una piedra y hay tres clusters, y a veces estamos convirtiendo el cluster en el objetivo, cuando es el instrumento. Por tanto, yo creo que es muy importante, primero, situarlo en este esquema y ver que es algo puramente instrumental, que si consigue el objetivo que perseguimos será un buen instrumento y, si no, será un mal instrumento. Más tarde creo que mis compañeros podrán también entrar sobre este punto.

También hay cierta confusión con el concepto de cluster, que es un concepto polisémico y lo utilizamos con distintos significados y, a veces, sin diferenciarlo claramente, con lo cual generamos una confusión importante. Por un lado, los clusters, con el concepto que bautiza el profesor Porter, pero vinculado también históricamente a Marshall, a Becatin en Italia, son “una concentración geográfica de empresas de un mismo negocio”. Y eso es muchas veces una realidad que existe, una realidad socioeconómica; ahí no se aprecia.

Un ejemplo de eso puede ser el Cluster Cerámico de Castellón, donde en una zona muy pequeña se concentran más de 300 empresas, muchas conocidas, como Porcelanosa o Gress de Nules. Eso no lo creó nadie ni lo organizó nadie, es el resultado de la propia dinámica socioeconómica, y genera una concentración muy potente de empresas de un mismo negocio. Esa es la definición, llamémosle, lo que observamos en la realidad.

Por otro lado, se producen, en términos de políticas públicas, muchas iniciativas para intentar mejorar los clusters que ya existen, lo que yo llamaría, para entendernos, una iniciativa de “mejora del cluster”. Tenemos un cluster, vamos a trabajar con él para ver cómo podemos mejorarlo.

Los dos conceptos tienden a confundirse, la realidad existente económica con la iniciativa para intentar mejorarla. Luego veremos que cuando hacemos una iniciativa de este tipo deberíamos hacerla con un mínimo de rigor, criterio y garantías de éxito.

En tercer lugar, nos aparece, a veces, como consecuencia de esa iniciativa, que ese cluster se estructura con algún tipo de organización o entidad jurídica y eso a veces también lo llamamos el cluster, con lo cual aquí ya tenemos cierta confusión en términos de definición.

Obviamente todas, son correctas en el sentido de que tenemos que tener claro, en cada momento, de qué estamos hablando para no liarnos. Entonces

yo voy a hablar aquí, en muchos casos, de cómo hacemos una iniciativa para mejorar el cluster, a partir de una realidad que existe. Porque, si no tenemos ninguna empresa, difícilmente tenemos un cluster, no solamente los clusters científicos, académicos, etc., aunque evidentemente en todo cluster seguramente la parte académica, científica, tiene cabida.

¿Por qué tiene sentido trabajar en iniciativas cluster? porque la realidad económica se estructura así. La competitividad de las empresas depende de su estrategia pero también del entorno donde realmente está compitiendo y por tanto las iniciativas cluster pueden ser útiles, interesantes; pueden ser un buen instrumento para conseguir que las empresas de ese negocio tengan una mejor estrategia de futuro, sofisticquen su estrategia. Por otro lado, también, para que el entorno donde están compitiendo, la realidad inmediata, Castilla y León o la realidad geográfica que tratemos, tenga un entorno, es decir, unos centros tecnológicos, una formación, etc., que sea adecuada, apta para esas estrategias de futuro.

Es importante empezar con una definición correcta del cluster. A veces la clasificación estadística tradicional no nos proporciona la información suficiente. Hay un ejemplo que hicimos en una región, con un Cluster Químico. La química es lo más importante en la región y encontrabas empresas de cosmética y perfumería, de productos de limpieza o droguería, alimentación, aromas alimentarios, aspectos de salud, materiales de la construcción, parte de industria química básica, con lo cual al final la clasificación sectorial estadística seguramente no nos proporciona la información necesaria para hablar realmente del negocio en que compiten las empresas. ¿Os acordáis del primer esquema?, tenemos un negocio y buscamos estrategias de futuro.

Por tanto, primero es importante tener un cluster bien definido en términos de qué negocio realmente hay detrás. Seguramente, una de las principales causas de proyectos cluster fallidos es mezclar empresas de distintos negocios que, aunque puedan compartir tecnologías, si el mercado, los clientes, los sectores estratégicos no son los mismos, tendrán luego que definir un plan de acciones útil y operativo que les proporcione realmente una ventaja competitiva.

Para definir un cluster requerimos de cierta especialización, empresas de un mismo negocio. Típicamente, eso te lo da, muchas veces, el mercado al cual se dirige, cierta masa crítica. Pero yo con mi experiencia diría que no hay un número mínimo a partir del cual pueda tener sentido realizar una iniciativa cluster. ¿Tenemos que ser, como mínimo, 50, 8, 12? no, lo importante es que seamos de un mismo negocio, que podamos hacer cosas juntos y que podamos, evidentemente, mejorar la competitividad.

Otra cosa es que, desde el punto de vista de los poderes públicos, el euro que tú inviertes para conseguir que esas empresas sean más competitivas, quizá

te cunde más si hay 50 empresas que si hay tres empresas, eso es otro debate. Pero, conceptualmente, cualquier negocio es un negocio que se puede mejorar a través de acciones colaborativas y todos son igualmente deseables.

Yo no creo que el sector del calzado sea peor que el de la aeronáutica, o que la biotecnología o que el mueble. Al final se compite de formas distintas, hay márgenes distintos y, seguramente, en cualquier sector, en cualquier negocio, se puede innovar y muchas veces encontramos que el que gana más dinero en el negocio del calzado igual gana más que el de la aeronáutica. Por tanto, ese debate hay que verlo como un debate muy abierto.

Por otro lado, también es importante que en ese concepto de cluster tengamos distintos eslabones de la cadena, no solamente las empresas que hacen un producto sino toda la cadena de proveedores, centros tecnológicos, etc. (eso es ampliamente conocido) y que pretenda servir una demanda que no solamente sea local, es decir, que no busquemos cualquier pequeño grupo de empresas de un mismo negocio que vendan solamente en su ciudad, en su pueblo inmediato. Eso también puede ser un cluster, pero seguramente no es aquello que buscamos. Buscamos empresas que quieren trascender su ámbito inmediato local. Este es un punto importante, es lo que los americanos llaman *Local Cluster* versus *Track Cluster*, eso se puede manifestar en exportaciones o, como mínimo, en la voluntad de exportar.

Probablemente, la concentración geográfica es un elemento cada vez menos relevante, es más variable. Hoy día, seguramente, las distancias han cambiado mucho y tenemos ejemplos, no entraré en ello, en el mundo de muchos clusters que se han deslocalizado, en parte, de su cadena de valor productiva; una parte sigue manteniéndose en Europa y una parte productiva está en Asia y aunque realmente no cumple la concentración geográfica siguen operando como un cluster. Es decir, las relaciones de negocio cliente-proveedor siguen manteniéndose y desarrollando el producto conjuntamente. Por tanto, esa variable geográfica seguramente es una de las variables más cuestionables hoy en día.

Cuando nosotros participamos en una iniciativa cluster hay una serie de criterios (y los resumiré mucho), que son clave para que esa iniciativa tenga éxito. El primero es definir bien el ámbito del negocio. Si nosotros hubiéramos reunido a las empresas del sector químico que veíamos antes, que alguna vez las habían reunido previamente a nuestro proyecto, habrían acabado decidiendo que el punto estratégico importante era mejorar la autovía, ¿Por qué?, porque era aquello que les ponía de acuerdo. Cuando no son del mismo negocio tienden a buscar el mínimo común denominador, bueno, aquello que les une, como mínimo.

Creo que es importante decir que las iniciativas cluster deben ser un instrumento para mejorar la estrategia de los negocios; por tanto, el ámbito de trabajo debe ser “el negocio”. Si no, resulta complicado acabar haciendo cosas que tengan impacto, aunque evidentemente se pueden hacer cosas colaborativas interesantes, pero aquí lo que buscamos son las que tengan más impacto.

Por tanto, es importante definir bien el negocio y pensar en estrategias de futuro (luego veremos un ejemplo muy sencillo para que se vea todo ese flujo) y definir un plan de acciones. Eso, en términos estratégicos, es relativamente objetivo hacerlo, aunque, como es evidente, hace falta contar con los empresarios. Hay muchas iniciativas que nacen de arriba abajo, pero siempre es necesario que haya un núcleo duro empresarial importante. Si no hay un liderazgo empresarial, tres, cuatro, siete, ocho empresas, aquello no arranca. Venimos de una época en que, a nivel español, a nivel de distintas Comunidades Autónomas, o a nivel de la Unión Europea, ha habido muchos recursos pero, en adelante, habrá muchos menos, por tanto, las iniciativas que estén basadas en una financiación pública exclusivamente no van a tener futuro. Tenemos que ir claramente a una cofinanciación público-privada y el pronóstico es que, de todas las iniciativas que tenemos en todos los sitios, dentro de dos o tres años, sólo quedarán la mitad de esas iniciativas, porque aquí va a haber un filtro importante en las que realmente haya un liderazgo empresarial o un coliderazgo público-privado.

Evidentemente, tenemos que tener empresarios y estrategia y nos hace falta también una organización y sobre todo un encaje con las estructuras pre-existentes. Mis compañeros de Panel pueden hablar quizá, a posteriori, de clusters versus asociaciones.

Tenemos muchos niveles de posibilidades de hacer cosas, y es muy importante que el cluster, o la iniciativa cluster, sea algo que busca englobar. Es decir, están las empresas, los proveedores, las asociaciones, los centros tecnológicos, todos forman parte del cluster y el cluster en sí mismo es, como decíamos antes, un instrumento. La asociación puede estar en el cluster, pero realmente lo que pretendemos es hacer una cosa distinta, hay que organizar, hay que tener un buen cluster y hay que tener, obviamente, un presupuesto público-privado.

Yo, después de haber hecho bastantes proyectos, creo poco en aquellos donde, como mínimo, el 50% de la financiación no es privada en los proyectos que se ejecutan. Es evidente que en las fases iniciales, probablemente los gastos de estructura, de gerencia de cluster, puedan estar soportados por sectores públicos de forma más fuerte, pero debe ser decreciente y buscar luego una financiación público-privada por proyectos, que al final es lo que queremos hacer.

Desde un punto de vista de esas iniciativas cluster, tenemos toda una metodología de trabajo para definir las acciones de futuro, y es muy importante la interacción con los empresarios y sobre todo entender bien el negocio y por eso nosotros venimos del mundo puramente del *business* y cuando entramos a trabajar, sea en mueble, en aeronáutica, en el sector que sea, intentamos entender los retos de ese negocio. El lenguaje que admite el empresario es el de hablar de su negocio, de su margen, de su rentabilidad, de los competidores. Por tanto, para llevar ese plan de acción, esa parte estratégica es muy clave. La estrategia sin un proceso de cambio, sin una involucración empresarial, sin trabajar con empresarios que estén abiertos a cambiar la forma de competir, no funciona. Ese proceso es tan importante como la parte de análisis.

También es muy importante buscar referencias internacionales, es decir, antes comentábamos muchos aspectos de la polarización, o sea, de que el peso del mundo se ha ido hacia China y Asia y es el gran punto de debate. Nosotros estamos haciendo mucho *benchmarking*, fundamentalmente con Asia, pero en cada negocio hay que ir a ver realmente quién lo está haciendo bien en términos de empresa individual y en términos de cluster y, seguramente, en Europa somos muy endogámicos. En Europa, en general, tenemos que ir fuera y ver cómo se hacen las cosas en otros sitios.

Desde el punto de vista de acciones a nivel de cluster, yo diferenciaría dos tipologías de acciones. Por un lado, si queremos que la iniciativa cluster incida sobre la estrategia, lo que debemos priorizar son acciones que el cluster ejecuta, facilita, alienta, pero que inciden sobre la estrategia empresarial. Eso que parece muy evidente no siempre lo es. Muchas veces, luego veremos un ejemplo, los clusters, cuando empiezan, se reúnen y acaban definiendo una lista de acciones, no diré banal ni mucho menos, pero que normalmente siempre es “sota, caballo y rey”, es decir, central de compras, curso de formación y centros tecnológicos para el sector si es que no existe. Esto es, de alguna forma, algo muy típico.

Es evidente que si queremos hablar de estrategia cada negocio tiene retos distintos, no hay una receta que sirva para todos. Por tanto, realmente es importante ser capaz de fijar el debate de cluster en términos de estrategia.

Hay algunos ejemplos de sectores donde el controlar la distribución como joyería, moda, cerámica y calzado es muy importante. En ellos vamos a ver que el cluster nos ayude a crear cadenas de tiendas. Hay sectores donde quizá la localización productiva sea más importante, en ese caso vamos a ver cómo el cluster ayuda a mi empresa a hacer una *joint venture* para instalarme en otro país. Por tanto, en cada caso, los retos estratégicos son bastante distintos.

En muchos casos el entorno inmediato donde las empresas compiten, como por ejemplo una región determinada, necesita también que le ayude a

desarrollar la estrategia. Por tanto, es evidente que los centros tecnológicos y la formación también tienen cabida, pero siempre para desarrollar la estrategia. Pensemos en términos de la tecnología para la estrategia, la formación para la estrategia seguramente ese es el sistema. Luego explicaré el ejemplo de la *Fashion Real Academy*, centros de certificación de material para trenes de alta velocidad. En el País Vasco hicimos un sistema de clasificación de la madera para que se pudiera optimizar su uso, para que fuera realmente al valor máximo, si era un mueble o era un palet por ejemplo. Por tanto, puede haber muchas ayudas a nivel de entorno, pero siempre que sea algo que soporte la estrategia a la cual queremos llegar.

También es un punto relevante, y hago un comentario rápido, que parece que el cluster implica que tenemos que colaborar todos con todos, y que esto de los clusters es, algo así, como que vamos todos de la mano, todos somos muy buenos, pero no es exactamente así. Al final, si las empresas son de un mismo negocio van a ser competidoras entre ellas y, por tanto, habrá ámbitos donde tiene sentido cooperar y otros que no. Evidentemente, dentro del cluster habrá acciones transversales que aportan valor a todos, habrá acciones que seguramente sólo le interesan a una parte de las empresas e incluso el cluster, a veces, lo que hará es de facilitador para que dos empresas o tres hagan algo conjuntamente ellas tres que sin el cluster no lo hubieran hecho.

Creo que es importante para el éxito de una iniciativa que todo este tipo de acciones tengan cabida en la iniciativa, porque si no acabamos convirtiendo los cluster en algo 100% colaborativo, transversal, y eso nos llevará, seguramente, a lo que decía antes del mínimo común denominador.

Por tanto, es importante, sin entrar en todas ellas, que pueda haber temas de estrategia, de mejora del entorno, pero que no siempre forcemos a todo el mundo a colaborar en todo. Esto en términos empresariales seguramente no tiene sentido; a veces sí, a veces no.

El cluster, como instrumento, nos puede dar información para hacer muchas otras cosas, información para la política científica, para atraer inversión exterior, etc. Si, por ejemplo nos falta un proveedor crítico en un cluster vamos a buscarlo. Hicimos un proyecto en Mendoza, en Argentina, y nos faltaba el proveedor de botellas, e intentamos atraerlo. Estábamos haciendo una política de atracción de inversiones proactiva para intentar cubrir una parte de la cadena de valor que le faltaba en su cluster.

El cluster nos puede inspirar muchos otros programas que quizá tiene la Administración, que son horizontales, y que ya tienen recursos y lo que tenemos que hacer es que, a partir de la estrategia que identificamos, conseguir que esos programas de exportación, de innovación, de atracción de inversores

se personalicen para nuestro negocio, para nuestro cluster. Ahí tenemos una oportunidad, seguramente, muy interesante. Por tanto, las Administraciones tienden a organizarse horizontalmente, calidad, internacionalización, innovación y ahí podemos hacer muchas acciones que nos permitan colaborar entre clusters o agrupar acciones. Hay un ejemplo que estamos haciendo ahora de proyectos de distintos clusters de fotónica, biotecnología, y podemos colaborar entre los diferentes clusters siempre que respondan a un reto estratégico.

Realmente, hay una oportunidad muy fuerte de colaboraciones entre distintos clusters de Castilla y León, en cualquier término tiene sentido, pero porque antes ha trabajado cada cluster en su negocio y luego se va a un espacio a colaborar con otros clusters, no por colaborar *per se*.

Os pongo un ejemplo que hicimos en Cataluña en el sector de la moda, simplemente para que veáis, rápidamente, y elijo este ejemplo porque es muy rápido de entender y lo puedo explicar en tres minutos. En un sector como el textil, que tiene una cadena muy tradicional, desde el hilado, el tejido, la confección, se identifican dos estrategias de futuro. O tienes una marca fuerte y puntos de venta como Zara, Mango, etc., o si te dedicas a la producción, casi la única solución que tienes es ser gestor de la producción, es decir, ser alguien que gestiona la producción –imaginaros a Zara o a Mango– pero difícilmente vas a seguir produciendo aquí casi nada o muy poco.

Si nos centramos en la estrategia de futuro, lo que te da un crecimiento y te da un margen, es tener una marca fuerte y puntos de venta. Por tanto, el análisis para llegar a esa conclusión es relativamente fácil. Hoy día, si estás en el negocio de la moda, vestir, etc. tienes que tener marca fuerte y puntos de venta, porque conoces mejor el mercado, te creas el margen, posicionas el producto como quieres, te permite diferenciarte.

Eso lo hacen los grandes grupos: Inditex, Mango. Pero no solamente los grandes. Os pongo una lista, no quiero ser exhaustivo, de empresas que teníamos en Cataluña: Pronovias, Punto Roma, Rosa Clara, tienda de Lolín, Caribú, Canadá House. Hay algunas aquí que tienen tiendas propias y son pequeñas. Por tanto, otro mito: ¿los clusters son de Pymes o son de grandes empresas? Son de las empresas de ese negocio, sean grandes o pequeñas, porque el reto que tienen es el mismo. Evidentemente lo afrontan de formas distintas pero, si el negocio es el mismo, me da igual que una empresa sea Hewlett Packard y otra un proveedor más pequeño. Podrán hacer cosas juntas.

Teníamos más casos como Custo o Punto Blanco. La empresa Desigual, por ejemplo, en 2005 facturaba unos 25 millones de euros, el año pasado facturó 280 millones de euros. En un negocio textil-moda donde, teóricamente,

cuando iban a un banco a pedir financiación para crecer, le decían: “al sector textil es imposible que le demos financiación; este sector no tiene futuro”. No tenía futuro el *manufacturing*, la fabricación, pero sí la estrategia de tener marcas y tiendas. En cada negocio lo importante no es que el negocio vaya bien o mal, sino cuál es la estrategia de futuro en ese negocio.

Por tanto, aquí lo que se definieron fueron unos retos para conocer bien el mercado, formar a la gente que necesito para esta estrategia, dónde localizo las tiendas, cómo compro en Asia y lo traigo a Europa, pero no cómo fabrico o por qué dejo de fabricar, cómo gestiono la marca, cómo abro tiendas fuera y cómo financio un crecimiento en tiendas que me exigen avales.

Por tanto, tenemos un negocio, una estrategia de futuro claramente identificada, qué hace el cluster en forma colaborativa para intentar hacer frente a esos retos. Éstos, seguramente, no eran los retos en las acciones que tradicionalmente venía haciendo el sector, porque realmente el sector tenía un enfoque, en muchos casos, manufacturero. Por tanto, creo que es un buen ejemplo.

Antes hemos hablado de la formación de perfiles. Lo expongo para que veáis de dónde vienen los perfiles que se identifican, perfiles a veces relacionados con gestores de una cadena de tiendas.

Pensad que Mango tiene casi 100 arquitectos y aparejadores, tiene un equipo TIC que tiene esa información super potente. Son perfiles que no tienen nada que ver con los tradicionales para esa estrategia de negocio. Para formar a esos perfiles no teníamos a nadie. Teníamos en Cataluña una ingeniería industrial con especialidad textil, que formaba a gente en *manufacturing* que seguramente no tenía mucho sentido. Nos inspiramos en una *Fashion Real Academy* de Londres para ejecutar conjuntamente una acción colaborativa que formara los perfiles necesarios para ejecutar la estrategia de éxito.

He puesto este ejemplo porque hacemos un caso práctico donde aparecían las peticiones tradicionales que hacían las asociaciones de qué acciones, asociaciones manufactureras, pedían en términos de cómo mejorar ese negocio, y lo compara con qué acciones tiene sentido ejecutar en términos de la estrategia de futuro. No voy a entrar, pero es interesante ver un caso de principio a fin para poder apreciar la diferencia en términos de las dos cosas que se pueden hacer con una iniciativa cluster. Es decir, las dos cosas son colaborativas, las dos cosas implican empresarios trabajando juntos. Por tanto, que estemos juntos y seamos de un mismo negocio no es garantía de nada. Lo importante es la estrategia de futuro en ese negocio y que hagamos acciones que respondan a esos retos, si no, al final el cluster muere, no va a seguir adelante, no sirve de nada.

Por tanto, y con esto voy acabando, es importante tener una definición estrecha de los negocios, la estrategia es muy importante, el proceso también,

todos los cluster son deseables. Yo nunca diré “usted que es de este sector es más deseable que otro”. Creo que eso es peligroso. Al final, los empresarios pueden ser buenos y tener una buena estrategia en cualquier negocio, es importante tener resultados a corto plazo para motivar a la gente, intentar desvincularlo de la parte política, hace falta evidentemente ir transfiriendo la responsabilidad al sector privado. Por tanto, el futuro es la cofinanciación y, seguramente, no todo se arregla con clusters, sigue habiendo un espacio para políticas de innovación, tecnológicas, etc. El cluster sirve para algunas cosas pero no para todo.

Por tanto, utilicemos el cluster como el instrumento adecuado que nos puede servir para unas cosas sí y para otras no. Y seguramente para hablar de estrategia sí; para otras cosas seguramente no.

Hoy día tenemos muchos retos, no los voy a detallar todos, pero seguramente tenemos un riesgo de excesiva institucionalización. Dentro de tres o cuatro años, estos clusters acabarán siendo cosas burocráticas, incluso con mucha estructura, etc. A veces tenemos divisiones de industrias, servicios, alimentación, agricultura, que no tienen ningún sentido. Si el cluster lo defines por negocios, seguramente tienes que redefinir la segmentación que tenemos de la economía. Diferenciar industria y servicios, ¿Qué sentido tiene esto?, yo cuando trabajo con la automoción tengo una ingeniería que es de servicios y una que es manufacturera, todos están en el mismo cluster. Son segmentaciones que seguramente no tienen mucho sentido.

Cada vez hay más *links* entre distintos clusters. Evidentemente, la deslocalización hay que verla más como una oportunidad que como una amenaza. Coordinarnos con otros clusters, es una oportunidad. Hay que priorizar la estrategia y es evidente que hay clusters, a veces, de base muy científica y tecnológica que tienen pocas empresas y ahí seguramente el discurso estratégico es más difícil, Cluster Fotónico, Biotecnológico. Seguramente, cuando empiezas a profundizar, ves que es una especialidad de oncología, y por tanto en esos sectores muy tecnológicos transversales, hay que hacer un esfuerzo para ver realmente a qué mercado se dirigen, para intentar aplicar lo que veíamos antes, el cluster es un instrumento que no sirve para todo.

Con esto acabo. Cada vez más los clusters definidos en términos de plástico, metal, química, son poco útiles porque seguramente los define una materia prima, un proceso productivo. Cuando los definimos en términos de tecnologías, biotec, TIC, fotónica, pueden ser muy útiles pero es importante ver luego qué mercados, qué aplicaciones hay detrás. Si no, tenemos el riesgo de ser demasiado amplios. Los clusters típicos se han definido siempre por productos: somos los que hacemos vino, los que hacemos aceite, los que hacemos muebles, es una definición típica, correcta seguramente.

Nuestra visión es cada vez más ir por estrategia de futuro, lo que veíamos antes, moda, tiendas, marca, o por mercados. Por ejemplo, nos funciona mucho mejor hablar del cluster *gourmet* donde puedes poner todas las empresas alimentarias que tienen un posicionamiento de gama alta de mercado, que no trabajar seguramente con empresas de un mismo producto, como las de vino, pero que tienen posicionamientos muy distintos.

Explico un fracaso propio, y es que vamos a hacer promoción de un cava de 30 euros, y vamos juntos con el cava de euro y medio. No tiene ningún sentido. Creo que hay cosas en términos colaborativos, que si la estrategia hacia el mercado es muy distinta, porque el hecho de que hagas el mismo producto, no le da sentido. Por tanto, es muy importante siempre ver también estrategias de futuro e intentar aplicar acciones que sea coherentes con esa estrategia.

Últimamente estamos haciendo otros proyectos que buscan más trabajar para un mercado concreto, por ejemplo, el de productos infantiles. Recientemente hemos hecho un proyecto de todas aquellas empresas que están trabajando, o que su mercado final, es el mercado infantil. Realmente eso funciona mucho mejor, por tanto, o trabajamos por mercados o trabajamos por estrategias. Creo que es un poco la experiencia que cada vez tenemos más y eso nos permite hacer cosas relevantes. No voy a explicarlas todas, pero en este caso en el cluster infantil, se hace mucho énfasis en la colaboración para ofrecer nuevos productos, en conocer cómo va a consumir o qué consumirá el niño dentro de 15 años, en hacer un master especializado en aspectos relacionados con los productos infantiles, etc. Por tanto, seguramente, vamos a una especialización por mercados.

Con esto acabo, el objetivo último, es competitividad; trabajar por negocios y por estrategias acabará siendo lo más importante. Pensar cuántos cluster biotec hay en el mundo, unos 500. Un profesor de Harvard (que ahora está en Hong-Kong), decía: “hay muchos, pero el bueno es el de Boston. Pero como ninguno puede ser como el de Boston, abandonad todos y dejad al de Boston”. Yo creo que tiene sentido que todos podamos trabajar, cada uno en nuestros clusters pero, identificar empresas de un negocio, reunir las y hacer cosas, es lo que va a hacer todo el mundo, y no solamente aquí sino en China.

Todo el mundo ha aprendido que esto es un instrumento interesante. Por tanto, lo que nos va a diferenciar no es tanto reunirnos por clusters sino la estrategia que hay detrás. Yo, cuando veo clusters diferenciales es porque consiguen priorizar en su plan de acción una respuesta a los retos del negocio. Por ejemplo una central de compras para comprar juntos algo. Esto no va a ser diferencial aunque es evidente que te puede mejorar la eficiencia operativa de los costes, pero seguramente no va a ser la diferencia.

La estrategia diferencial, que es la que nos da rentabilidad, debería ser el punto que nos permita hacer eso. El cluster es el instrumento para conseguirlo y, sobre todo, que los negocios también cambian; y lo que hoy sirve seguramente no servirá dentro de tres años y sucede que ahora que teníamos la estrategia, resulta que no sirve. Este es, seguramente, el problema que tenemos hoy. Nos encontramos cambios tan rápidos que lo que estamos diciendo hoy seguramente en tres años ya no servirá.

El cluster es un buen instrumento si generamos esa comunidad empresarial para, también, anticipar esos cambios estratégicos y conseguir que un número significativo de empresas estén sumándose a la estrategia de futuro. Podríamos poner muchas más ideas alrededor, pero yo creo que esos ejemplos de competitividad y negocios, instrumentos que refuercen el reto del negocio, seguramente son los ejemplos más relevantes de lo que veremos. Luego quiero escuchar también a todos mis colaboradores en el Panel, si están de acuerdo o no, que seguramente puede haber mucho comentario y debate.

Muchas gracias.

4.3. Intervenciones de los Expertos del Segundo Panel

4.3.1. Intervención de D.^a Isabel de Blas González

Muchas gracias a la Junta de Castilla y León, y en concreto, a la Consejería de Economía y Empleo, por haberme permitido estar aquí hoy, exponiendo mi experiencia, la experiencia de todos los empresarios del sector de la obra pública a través de la Cámara de Contratistas, que yo represento. En cuanto a la pregunta sobre oportunidades de negocio, debemos dar por hecho que necesitamos buscar oportunidades de negocio, que no les quepa la menor duda. La situación actual es muy complicada y cada día se está agravando más, con lo cual el futuro, realmente, es preocupante.

Voy a empezar hablando de la situación actual, sin extenderme demasiado, para que podamos entender por qué necesitamos buscar oportunidades.

Como ustedes saben, el 22 de julio de 2010, El Ministerio de Fomento anunció un recorte en infraestructuras importante en toda España. Ese recorte para Castilla y León supuso, entre rescisión de obras y reestructuración, 811 millones de euros. Esto suponía un 15% de todo el recorte a nivel nacional, un 15% para Castilla y León. Y, del volumen de obra que se estaba realizando en ese momento, un 20%. A esto debemos sumar que la partida presupuestaria según un primer estudio –y aquí tengo que decir que desde la Cámara de Contratistas se ha hecho un primer estudio que necesitamos aún contrastar, es decir, que los datos pueden variar–, de la Administración Central en obras va a tener una rebaja de un 38% con respecto al año pasado. La Administración Regional, un 19%, las Administraciones Locales en torno, también, al 19%.

Es evidente que necesitamos buscar otras vías de negocio porque el sector, en este momento, se encuentra sobredimensionado y, posiblemente, la mitad de las empresas sobren para ejecutar las obras que haya durante estos próximos años. Estoy hablando de un corto plazo, porque quizás, más adelante, esto se estabilice y podamos llegar a ese 2,5-3% de Producto Interior Bruto que es lo que se viene invirtiendo en infraestructuras. Y es una medida además lógica, que debe contemplarse para cada oportunidad.

¿Qué podemos hacer? Yo me centraría en tres líneas de actuación. La diversificación, esto está claro, siempre. En cualquier sector es conveniente estar diversificado para tener un abanico más amplio y no cerrarte a algo muy concreto en lo que te puedas asfixiar. Dentro de lo que es obra o servicios que pueda demandar el Estado sabemos que hay una reducción presupuestaria, con lo cual ahí nos encontramos también limitados. Pero no pasa nada porque una empresa haya reestructurado su estructura, perdón por la redundancia. No pasa nada porque tenga un amplio abanico para poder actuar en otras áreas, dentro de lo que se demanda desde las Administraciones.

Lo más importante que yo destacaría, ahora mismo, es la internacionalización. Es muy importante que pensemos en internacionalizar porque se nos está demandando.

En este momento los contratistas de obra pública españoles somos líderes mundiales. Esto se está oyendo y se está viendo también a través de los países de origen que están pidiendo que, por favor, vayamos los empresarios españoles allí a trabajar. ¿Qué ocurre? que las grandes empresas llevan muchos años trabajando fuera, conocen y dominan perfectamente la internacionalización, pero la mayoría de las empresas que trabajamos obra pública, y sobre todo en Castilla y León, somos demasiado pequeñas para acometer este tipo de actuaciones en el exterior. No tenemos tamaño ni estructura financiera, yo diría que estructura técnica sí, porque hemos sido capaces de desarrollar infraestructuras, como se han hecho en España.

La estructura financiera no nos acompaña y mucho menos ahora con la situación de las entidades financieras en este país, que llevamos años sufriendo en nuestro sector con la nula capacidad de crédito para nuestras empresas. Ahora con el recorte de infraestructuras del que estaba hablando antes –y voy a insistir en ello, porque a mí me parece intolerable que desde un Ministerio y de manera unilateral, se hayan rescindido obras que ya estaban contratadas produciendo un daño irreparable a las empresas y además perdiendo la total credibilidad que podíamos tener– los problemas financieros se complican.

Imaginaos ahora que soy empresaria, voy a pedir a una entidad financiera un crédito, con un contrato del Ministerio de Fomento, ¿Qué credibilidad tengo? O sea, que todavía ha empeorado mucho más esta situación. Ya estábamos castigados y ya se nos consideraba desde el año 2008, al sector de la construcción, como apestados, por decirlo de alguna manera. De hecho se decía, desde el Banco de España, a cualquier entidad financiera, que se penalizaran las operaciones que nosotros quisiéramos obtener. Esto lo conocéis bien, si alguno de vosotros maneja el sector. Cualquier operación que yo quisiera hacer con una entidad financiera, venía penalizada por el Banco de España. Esto es terrible.

Sí es cierto que al subsector de la Obra Pública se le ha tenido, de alguna forma, cierta consideración, pero también penalizada por la entidad financiera que debía darnos un crédito.

Tenemos un problema enorme porque necesitamos que se nos dote de crédito, que es fundamental para cualquier paso que vayamos a dar o en la dirección que pretendamos ir. Estoy hablando de la internacionalización, pero imaginaos si vamos con la colaboración público-privada. Nos encontramos, otra vez, con un problema en los financieros, que el 20% de la obra lo tenemos que aportar nosotros, y si no hay capacidad financiera, la situación está complicada.

En cualquier caso, no debemos descartar cualquiera de las tres opciones que yo he dicho, la diversificación, la internacionalización, y, además, vamos a intentar desde la Cámara de Contratistas que esto se pueda hacer formando consorcios para adquirir tamaño para que podamos salir al exterior o establecer contratos en colaboración público-privada y yo creo que es la única manera de salir adelante. De manera individual sería imposible.

4.3.2. Intervención de D. Ginés Clemente Ortiz

Buenas tardes. Yo conozco el sector aeronáutico y creo que el sector aeronáutico es un sector de grandes oportunidades. Y lo digo porque estoy absolutamente convencido. Tanto, que mi vida profesional se desarrolla en él y mis apuestas empresariales, fundamentalmente, están en ese sector.

El sector aeronáutico es un sector con grandes posibilidades, es un sector en el que tenemos asegurado el crecimiento en los próximos años, un sector que te obliga a ser competitivo por que está muy globalizado y si no eres competitivo te echan, o sea, si estás es porque eres competitivo. Te obliga a apostar por el conocimiento; se genera mucho conocimiento, se generan puestos de trabajo. Es un sector que tiene como reverso, como la otra cara de la moneda, que se necesitan grandes sumas de dinero, se necesitan financiaciones que se recuperan a muy largo plazo, pero la verdad es que estamos absolutamente convencidos de que el sector aeronáutico es una apuesta que merece la pena hacer a nivel empresarial.

Yo estoy absolutamente convencido de que nuestras empresas y nuestra región, en el futuro, se van a ganar un puesto en el mercado, van a salir, van a triunfar en función de la capacidad que tengamos de mejorar nuestros procesos industriales. Por eso, la necesidad de ser cada vez más competitivos.

Para mí los procesos industriales no están muertos ni mucho menos, y tenemos una gran capacidad de mejora y esa es una responsabilidad, de los empresarios, de los gobiernos y de toda la sociedad, que es lo que necesitamos.

En el sector aeronáutico necesitamos instrumentos financieros como los que hay en esta Comunidad y que apuestan por los sectores que tienen una recuperación a muy largo plazo –hablo de Madrigal o hablo de Sodical–, para que se fomenten y se potencien y se les den los recursos necesarios. Necesitamos que las entidades financieras apuesten también por sectores que generan valor a largo plazo. Necesitamos que la sociedad y nosotros mismos entendamos que la solución la tenemos en nuestras manos.

Al final, si somos capaces de hacer las cosas como las tenemos que hacer, de trabajar de forma competitiva –ya no digo el sector aeronáutico–, soy de los convencidos de que tenemos un puesto en el mercado asegurado. Hay que trabajar los valores de la sociedad. Se lo decía a mis compañeros cuando hemos estado preparando el Panel. Hay una frase que a mí me dejó impactado, y la oí hace poco, que decía: “en España tenemos un 40 o 50% de paro juvenil, y sin embargo un chaval que a los 22 años gana 1.000 euros la sociedad lo ve como un ser explotado”, cuando yo creo que se le podía ver como una persona afortunada.

Yo creo que hay valores que debemos modificar, que es cuestión de todos y que, si los modificamos, nuestros procesos industriales deben mejorar. Tenemos capacidad de mejorar, tenemos que ser más competitivos y el sector aeronáutico, por descontado, no es un sector que esté al margen de esa necesidad y de esas posibilidades que tenemos de mejorar a través de hacer las cosas mejor de lo que las hacemos. Trabajar más, y no digo más barato, sino mejor.

4.3.3. Intervención de D. Ricardo Bravo Sayas

Muchas gracias por la invitación y me adhiero a las felicitaciones por la organización. Indudablemente el sector de la ingeniería y la consultoría y, por otro lado, el de la sostenibilidad ambiental, tienen problemas, como todos los sectores, pero afortunadamente entendemos que también tienen en sus manos las soluciones. ¿Y por qué?, pues porque el sector de la ingeniería y la consultoría en sí mismo es un nicho de conocimiento, con lo cual eso le permite desarrollar actividades ampliando sectores, siendo flexible, adaptándose a cambios.

Tenemos el problema general de la empresa en Castilla y León y es el tamaño. Realmente, empresas de tamaño relevante, en nuestro sector no hay muchas, no llegan a la decena, el resto son pequeñas y por esa razón entendemos que todos los procesos asociativos y colaborativos, en el sentido de innovar y de internacionalizar, son favorables y los estamos apoyando.

¿Qué sectores o qué actividades concretas son en las que estamos interviniendo de manera tradicional o incorporando dentro de la diversificación? Pues además de la obra pública, urbanismo, vivienda, hemos incorporado actividades de medioambiente, de ahí el Cluster de Sostenibilidad Ambiental, donde pueden participar no solamente empresas de ingeniería sino cualquier empresa que aporte valor a la cadena de la sostenibilidad. Sectores como agua, residuos, etc., que si en un momento determinado, a lo largo de la presentación, hay lugar, ya detallaré.

Yo tenía una pregunta y es si en las empresas de servicios transversales tiene sentido hacer clusters o no. Pero dejaré esta duda para más adelante.

4.3.4. Intervención de D. Luis Carlos Moro González

Buenas tardes. Muchas gracias a la organización y a todos. Aquí tengo un doble papel, primero como Presidente de Vitartis y también como empresario del sector alimentario. Con Vitartis tengo que decir, para hablar también de los clusters, que creo que es una apuesta importantísima, un acierto, es un instrumento extraordinario para las empresas alimentarias de esta región, de esta zona.

El sector alimentario en España, por los datos que hoy aparecían en alguno de los múltiples correos que me llegan, en un informe de la Ministra saliente, de hace unos días, da empleo a 400 y pico mil personas, y factura 84.600 millones de euros. Castilla y León está tercera en el ranking de producción agroalimentaria. Por tanto, deviene absolutamente fundamental que este sector tenga éxito y se desarrolle.

Un dato es que el incremento de las exportaciones del sector, en el año pasado, ha sido de un 20%, lo que indica algunas cosas. Indica que tenemos territorio, que tenemos superficie y, por tanto, tenemos agricultura. Y esa agricultura la tenemos que llevar a unos términos competitivos y a unos términos de rentabilizar o de explotar los recursos que se nos han dado.

Creo que en este campo tenemos mucho que hacer. Quizá en este sentido la crisis no es a este sector al que más ha afectado, precisamente es de los que menos ha sido afectado. Sin embargo, también es un sector en el que hemos dejado de aprovechar las oportunidades que tenemos con él en el mundo.

Nosotros creemos que el potencial de desarrollo puede ser muy importante, pero tenemos que actualizarnos y dentro de las oportunidades está, evidentemente, la de alimentar no sólo a Valladolid o Castilla y León, sino a España. Tenemos que ser referentes de producción alimentaria en el mundo, como los países que eran más importantes en este sector. Hasta hace unos años, era Francia, donde el sector alimentario era importantísimo, y Estados Unidos, donde también era muy importante; y aquí debe ser sustancial.

Nos encontramos con algunos retos que afectan a todos los sectores que estamos aquí, y al nuestro también, de forma determinante. Otro de los datos que me llegaba hoy mismo nos dice que España ocupa el puesto número 42 en el ranking mundial de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial. Hemos pasado del 33 al 42 y estamos a la altura de la República Checa o de Puerto Rico.

Esto es preocupante, porque si no producimos en un nivel competitivo para estar fuera, en el mundo, no vamos a poder desarrollarnos y además de esto, aunque a otros sectores la crisis les ha pasado más cercana, al nuestro le está influyendo.

El otro día leía, de un sector que me pilla más cercano, como es el del vino, que hay bodegas de Ribera de Duero que no han abierto este año, y no un número pequeñito. Es significativo, tampoco alarmante, pero indicativo. Tenemos una debilidad, primero de competitividad, como hemos dicho antes. Esto va ligado al defecto de internacionalización, pero también va ligado a algo que aquí ya se ha dicho para otros sectores y es importantísimo, el tamaño.

Entre los datos del informe del Ministerio de Medioambiente y Medio Rural y Marino, en definitiva, el Ministerio de Agricultura y Alimentación clásico, nos dicen que 29.547 empresas tienen menos de 10 empleados. Es un tamaño absolutamente insuficiente para poder sobrevivir, y está muy bien que se integren las pequeñas empresas, pero tiene que ser dándoles lugar a que sean desarrolladas en el futuro y puedan ser de un tamaño mayor. Al mismo tiempo, únicamente 68 empresas de toda España tienen más de 500 empleados.

Hay otros factores importantes en la competitividad que es la propia formación desajustada, que se ha detectado en muchos casos, tanto en la básica, como en la superior, como en la Formación Profesional. No quiero extenderme porque podríamos hablar un Congreso entero dedicado a esto. Esto tiene que ver con la eficiencia y también con la mentalización. Estamos en un momento en el que las cosas han cambiado enormemente y todavía no nos hemos querido dar cuenta, y todavía no se ha trasladado a la sociedad suficientemente, y todavía los entornos sociales, sindicatos, empresarios etc. no les gusta hablar, ni tampoco a los políticos, de que la gente tiene que cambiar la actitud y tiene que “ponerse las pilas”, como dicen los modernos ahora, y tienen que ponerse a trabajar en un entorno organizado de la empresa.

Hay una mentalidad poco valorada del esfuerzo personal e individual de las personas, de los trabajadores y de los licenciados y hay un esfuerzo muy limitado de las organizaciones empresariales.

Las empresas, empiezo por la mía, no somos eficientes. No nos creamos que somos maravillosos, tenemos múltiples defectos. No podemos tener momentos de ineficacia que nos llevan a tener momentos de valoraciones y de precios que al final no son competitivos.

Tenemos que diversificar porque estar jugando a un micromercado, o a dos, o a tres o a cinco, ya vemos las dificultades que nos puede traer. En algunos casos las dificultades de que si se te caen esos mercados pues se te ha caído incluso la empresa. Esa función, que a veces era un poco subsidiaria en tiempos pasados, deviene absolutamente estratégica. Creo que ya devenía estratégica anteriormente, pero no nos habíamos percatado tanto como ahora.

Por tanto, diversificación y tamaño para salir, para exportar, para hacer investigación. Este Congreso dice Internacionalización e Innovación. Hace

falta tener un tamaño mínimo determinado. El otro día lo decía hasta el Secretario General de Comisiones Obreras en una reflexión estratégica que hacían. Decían que las empresas que tengan menos de 50 trabajadores lo van a tener difícil, porque no tienen tamaño para hacer ni tampoco para exportar, porque no se puede salir sin un director que sepa inglés, chino y francés, con una dimensión reducida. Por tanto, son aspectos fundamentales que tenemos que considerar todos nosotros, no hay nadie exento, porque el que está en siete sitios debería estar en 15, y si estamos en 15 deberíamos estar en 40. La auto-complacencia no es buena.

Por lo tanto, humildad en el planteamiento. No es suficiente que seamos muy buenos en el sector alimentario. Si no somos capaces de llevar los productos a quien los va a apreciar, valorar y comprar a un precio determinado, pues no seremos capaces de rentabilizar la inversión. Tenemos que estar en la modernidad, no sólo en el clasicismo, ya que 57 denominaciones de origen o figuras de calidad es magnífico, pero es que la gente, en mayor medida, consume productos que no son de la denominación de origen, son productos funcionales, modernos, o los que obtenemos con gran cantidad de investigación, con gran cantidad de apuesta de marketing, de novedad. Era gratificante ver cómo una empresa española compraba una importante empresa australiana hace un día o dos, pero son casos muy aislados.

Tenemos que trabajar, tenemos todas las oportunidades, el mercado está para nosotros. Tenemos 6.500 millones de personas que podemos alimentar, pero hay que saber dónde, cómo, de qué manera, con el tamaño y con la estrategia adecuada.

4.3.5. Intervención de D. Juan Ballesteros Nobell

Muchas gracias. A mí me toca ser breve porque somos los más pequeños y los más incipientes, o sea, el Cluster de Biotecnología que se llama Biotecyl.

Biotecyl se constituyó hace muy pocos meses gracias a la asesoría de la ADE, pero especialmente de Cluster Development y, de hecho, quiero creer que las directrices que nos han enseñado hoy, se cumplen bastante con nosotros. Para empezar, es de biotecnología, pero sólo oncología, no porque no queramos incluir a todos, sino por que, como bien se ha dicho, es donde se identificaron unos pilares con proyección importante a futuro. Porque la clave al final es que seamos puntas de lanza y opciones estratégicas, y si alguno de esos lo somos, todo el resto del sector le seguirá.

En esta línea, lo primero que quisiera decir es quiénes somos, porque cuando todo el mundo habla de biotecnología, pues suena Barcelona o Madrid o quizá el País Vasco pero Castilla y León no le suena a nadie. Yo os doy sólo tres datos. Este sector, aunque es pequeño, en el último año ha multiplicado por más de tres veces su capitalización y su atracción de recursos financieros. A nivel de inversión neta, hemos duplicado, ha crecido muchísimo en época de crisis. Si miráis si somos competitivos a nivel español, veréis que en la última ayuda a Parques de toda España, que es la ayuda principal, las empresas del cluster de Castilla y León se han llevado más de un cuarto de todos los fondos para España. Ni Madrid ni Barcelona sino Castilla y León.

Hace tres semanas hubo *Biospain* en Navarra, que es la feria anual. Al día siguiente salió publicado en “Expansión” algo curioso: “dos de las cinco empresas que han sido votadas por los inversores como las mejores son de Castilla y León”. Y en una sesión de compra pública buscaron por toda España quién hace cosas innovadoras en compra pública en el sector bio y lo único que encontraron fueron dos casos de Castilla y León.

A ninguno se os ocurriría que Castilla y León pueda destacar en el mapa biotecnológico de España pero, con estos datos, evidentemente pintamos mucho. Somos “cuatro gatos”, pero crecemos mucho.

¿Por qué esos números tan positivos?, por tres pilares fundamentales. Tres pilares que hacen que muchas empresas como nosotros vengan a esta región y quieran venir más empresas a esta región. Primero, una excelencia. Como bien ha dicho Cluster Development, cuando analizaron dijeron: “biotecnología en Castilla y León es cáncer en Salamanca”. Querámoslo o no, es donde hay un puntal que puede ser de Harvard o de Stanford pero reconocen al que está en Salamanca. Empecemos por ahí, un Cluster de Oncología, por la excelencia centrada en Salamanca.

Segundo, ya que tenemos la excelencia ¿cuál es el otro pilar? Algo que no tiene casi nadie en España y que es fundamental: nosotros vivimos del capital riesgo, normalmente es valor añadido a futuro, pero de momento no hay nada, no hay ventas. Es inversión de capital riesgo, porque es de alto riesgo. Esta región, gracias precisamente a la Junta de Castilla y León y a la ADE tiene 3 o 4 grupos de fondos de inversión en la región, de distinto nivel, para distinto nivel empresarial. Es que los famosos sitios de Madrid o Barcelona no tienen casi ninguno o nada. Y eso es de primer nivel, y el factor diferencial de toda España. Y eso ha hecho poder atraer las mejores empresas de varias regiones.

Tercero, y con eso acabo, está la sanidad o el sistema público de salud. Yo me he pasado 16 años en Estados Unidos, que es el sistema más privado del mundo en salud, y vengo aquí a España a Castilla y León y ¿Qué pasa?, pues que un sistema público de salud cuando lo llevan personas, como en este caso lo llevan en Castilla y León, estamos sacando unos proyectos estratégicos y una colaboración intensa, vamos a hacer cosas juntos, que es puramente de voluntad, que por eso nos han seleccionado y nos hemos presentado en *Biospain* y estamos haciendo cosas no sólo desde aquí, sino de atraer a Estados Unidos, porque esa asociación con sanidad es imprescindible para llegar al paciente. Hacer biotecnología perdidos en la montaña no sirve, hay que estar con los pacientes, con hospitales, con sanidad. Esta cercanía y esta apertura de mente aquí, en Castilla y León, hoy en día, es la base de que en esta región, en biotecnología, aunque seamos pocos, estemos creciendo muchísimo. Y está habiendo un reconocimiento con unos números que, nosotros mismos, no nos podríamos esperar hace pocos años.

4.3.6. Intervención de D. Tomás Castro Alonso

La verdad es que estaba pensando que después de todo lo que estabais hablando y la tertulia que hemos tenido antes del Panel se me ocurre decir: *crisis, what crisis?* Realmente, en nuestro sector, no es muy diferente lo que se está viviendo ahora de lo que ya se ha estado viviendo toda la vida. Realmente la situación de crisis que existe ahora, nosotros ya estábamos preparados para ella.

Es una ventaja con respecto a alguno de vosotros, ¿Por qué?, porque en nuestro sector la deflación ha estado siempre, los precios siempre han ido hacia abajo, hemos tenido que saber competir contra nosotros mismos. Nuestras empresas son pequeñas, son Pymes, mayoritariamente en Castilla y León, pero resulta que no es un mal de esta región, es una situación que es nacional. En España prácticamente todas las TIC son pequeñas y medianas empresas, hay muy pocas empresas grandes y prácticamente se contarían con los dedos de una mano y no llegaríamos.

El problema añadido, que tenemos quizás ahora, a lo que ya venimos viviendo y con el que llevamos luchando y de lo que hemos sabido salir y mantenernos es el riesgo de impagos. La crisis de liquidez va más sobre todo a las empresas pequeñas. Con todo esto, todavía no ha cerrado ninguna por esos motivos, y es algo que se puede decir a favor de nuestro sector.

Nos preocupa la competencia de empresas y de grandes empresas que entran al sector creyendo que es un sector de futuro y que quieren construir; y es un sector totalmente distinto. También, otra preocupación es que la charca donde bebían las grandes compañías, que cada vez son más salvajes, se ha ido reduciendo y van a por todo; y con esa potencia y esa fórmula de entrar a los sitios, pues realmente quieren llevar todo el agua del charco y dejarnos a todos secos.

Pero tenemos una gran fortaleza como empresas. Toda esa trayectoria nos ha hecho llegar hasta donde estamos y yo creo que es lo que nos da fuerza para subsistir. Porque si miramos al futuro, lo podemos ver difícil, porque aquí todo el mundo dice las TIC, es que son transversales, las TIC son estupendas y ese es el futuro. Sí, claro que es el futuro. Todos tendremos un *iPhone* fabricado en China, pues sí aunque Steve Jobs esté en los Estados Unidos, la maquineta y las piezas vienen de China; así viene todo. Por eso su economía está creciendo cerca de un 9%.

Realmente, dentro de nuestro sector, el futuro lo vemos difícil; difícil pero con alegría y optimismo, por que queremos aprender a competir. Muchos de vosotros habéis oído hablar de *software* libre, y se le llena a todo el mundo la boca, últimamente, de *software* libre, ya que es *software* gratis. Y dentro de

poco despedimos a los técnicos, a los ingenieros. Es que cada vez valen menos las cosas y ya es que no tenemos ni profesionales que entren en las facultades. Vamos a ser coherentes, que *software* libre, *open software*, no quiere decir que todo es gratis.

Se necesitan ideas. El sector en el que estoy, en el que me ha tocado aprender y vivir. Es un sector con ideas, no sólo para nuestro propio sector sino para el resto de los sectores.

Hay temas muy importantes como es la interrelación entre los distintos sectores que es uno de los objetivos que la Administración, en concreto nuestra Administración regional, está llevando a cabo, y que yo creo que es importante e interesante. Porque si es verdad que existe, hay que ir potenciándolo y hay que invertir más tiempo y más recursos.

Las oportunidades de negocio que se detectan pasan por buscar los productos y los servicios especializados en los sectores con necesidades TIC. Esa es la situación en la que estamos. En épocas de bonanza nos ponemos a fabricar productos, ahora que estamos en época de crisis, lo importante es servicios y servicios de calidad. Ahí hay que ejercer una serie de actuaciones en cuanto al tema de los instrumentos para captar estos nichos de negocio, etc.

En España y no en otros países, no hay todavía conciencia realmente de que las TIC son necesarias, que mejoran los procesos productivos, se creen que esto es la moda y todo el mundo dice lo mismo, pero es que es cierto. Esa labor se debe hacer, y los empresarios la hacemos, pero cada uno en su guerra y vamos poquito a poco, a los empresarios se nos quiere poco, en ese sentido.

Las Administraciones deben apoyar mucho más el tema de la sensibilización y concienciar al usuario final de que la tecnología realmente sirve para ser más productivos y que no es una mentira, que es cierto.

Además de eso se necesita formar a la demanda para saber comprar. No puede ser que, en este momento, algo sencillo que entenderéis todo el mundo, como una página *web*, valga 300 euros, y para la misma te llegue un presupuesto de 1.000 euros, ¿Por qué? ¿Qué hay de diferente? todo el mundo dice, “es que me estás mintiendo”. No, es que hay unos criterios pero el usuario no los sabe valorar. La Administración tiene que ayudarnos a generar esa conciencia, esa cultura que puedan valorar. Es que una página *web*, un portal *web*, de 1.000 euros es distinto que uno de 300 por varios motivos. No puedes valorar sólo la parte económica sino que hay que entrar en otros criterios. Eso en otros países, –yo pongo uno cercano–, Francia, ya existe.

También está el poner en contacto a la oferta y a la demanda. Para nosotros es bastante importante. Las empresas de esta región son pequeñas. Vuelvo

a repetir, no es una cuestión sólo de la región sino de toda España y lo más importante es ayudarnos, apoyarnos desde las Administraciones en ese sentido, a buscar canales, no a dar dinero, tampoco lo necesitamos, tenemos dinero para salir adelante, sino a buscar las estrategias, los apoyos, el sello muchas veces vale para que la oferta y la demanda se pongan de acuerdo en ese sentido y pueda por lo tanto establecerse un canal de comunicación y ver que realmente las empresas TIC de la región tienen las capacidades que pueden mejorar esa productividad. Y hablo tanto a nivel empresarial como a nivel de administraciones generales.

4.4. Coloquio del Segundo Panel

MODERADOR: Hay una pregunta que habíamos pactado, que era, ¿Cuáles consideráis que son las fortalezas y las debilidades competitivas del cluster que representáis? Aquí os pediría que nos centráramos en los mensajes novedosos.

Vamos a empezar con Ricardo Bravo Sayas.

RICARDO BRAVO SAYAS: Para hablar de la fortaleza fundamental del cluster, vamos a hablar primero de la ingeniería. La fortaleza está en la capacidad de adaptación y de salida al exterior, y entonces ahí aprovecho para comentar las posibilidades de colaboración, como es el caso de la Cámara de Contratistas, para analizar juntos cómo la ingeniería puede hacer de punta de lanza, de inicio de negocios, definición de características de unos proyectos que luego encajen perfectamente en los contratistas de la Comunidad. Digamos que es un proceso de colaboración que yo entiendo que puede dar muchos frutos y puede dar frutos con la Cámara de Contratistas o con cualquier otra actividad, precisamente por lo transversal de la ingeniería y la consultoría.

En el tema del medioambiente aparentemente cabe todo, pero ahí lo que hemos hecho es seleccionar unas áreas de negocio muy concretas, como son agua, residuos y madera. Precisamente, porque la base es la ingeniería, estamos en la misma situación. Es decir, una capacidad para salir al exterior.

¿Qué es lo que nos vendría ahora bien por parte de la Administración? Que se nos facilitase el *currículum*. Son sectores donde la experiencia es pequeña, porque han estado concentrados en unas actividades de obra civil, urbanización, etc., por eso lo que hace falta ahora para poder presentarse a concursos en el exterior es coger *currículum*, y el *currículum* hay que facilitarlo aquí, haciendo unas buenas asociaciones entre las empresas y el cluster es un mecanismo que puede ser útil para las empresas, pero con una colaboración por parte de la Administración para facilitar la consecución de ese *currículum*.

LUIS CARLOS MORO GONZÁLEZ: Yo tengo que decir, en primer lugar, que Vitartis es el Cluster de Biotecnología Alimentaria de Castilla y León, concebido con una visión amplia, es decir, tecnología e investigación, porque en tecnología, en el ámbito alimentario, el primer biotecnólogo fue Pasteur, dedicado a las levaduras del vino y demás. Por tanto, concepción amplia, no exclusión de nadie, incorporación y completitud del sector y además están incorporadas las industrias alimentarias que hacen I+D, las industrias específicas de biotecnología, todas las universidades y todos los centros tecnológicos de Castilla y León que tienen algo que decir.

Enhorabuena a la Administración porque lo promovió y lo creó, a la ADE en concreto. Hay que decir lo bueno y lo malo siempre, por que a mí me gusta ser claro. Ha sido una iniciativa extraordinaria que yo creo que ha dado lugar a la creación de un cluster y una asociación que, en este caso es lo mismo, responde exactamente a los criterios que se han dicho, que tiene la completitud del sector y que está abierto a todo el que hace I+D.

Por tanto, viene además a cubrir perfectamente en esa área, otra vez más, los retos de la investigación y de la internacionalización. Yo acabo de venir de China y alguna gestión he hecho para tener contactos y seguiremos posicionándonos en nuestro concepto. Nuestro concepto es que estamos en Castilla y León, que es maravilloso, pero tenemos que estar en el mundo en cuanto a calidad de los trabajos, en cuanto a orientación y en cuanto a las investigaciones y los trabajos que hacemos.

Ha habido un congreso recientemente, con un éxito muy notable, con una involucración de biotecnología alimentaria de toda España.

Tenemos un paralelismo con los otros sectores de biotecnología. De hecho, existen puntos en común, que tenemos que hablar y hacer y ver y explorar con los otros cluster: elementos de informática, de programas o de investigación que tenemos y que podemos ofrecer a nuestras empresas.

Por tanto, yo creo que es muy interesante. Hay proyectos cooperativos comunes. Se ha conseguido presentar el primer proyecto en el que participan 6 o 7 empresas del sector, biotecnológicas y de industrias alimentarias.

Yo creo que es un paso muy positivo al igual que otros programas de “biosoluciones”, participando de soluciones, bien de la universidad o bien de centros tecnológicos, para aplicar a las empresas, o bien de enlace con otros clusters europeos. Creo que se está haciendo un buen trabajo por la labor y por la involucración de las empresas que están ahí incluidas, y por supuesto, como decimos, contamos con el apoyo, creo que absoluto, incluso la creación, por parte de la Administración. Pero lo decide y lo hace el sector privado, que somos los que nos jugamos el tema.

GINÉS CLEMENTE ORTIZ: Yo no represento al Cluster Aeronáutico pero voy a hablar de la industria aeronáutica de Castilla y León. Voy a hablar muy telegráficamente de las fortalezas y, si me lo permite el moderador, no de las debilidades, sino de las amenazas.

Respecto a las fortalezas del sector aeronáutico en Castilla y León a mí me parece que hay una clave: en el sector aeronáutico en general, y en España en particular, hay poca presencia empresarial, hay poca presencia de accionariado de capital privado. En Castilla y León en el sector aeronáutico, hay mayoría de presencia industrial. Es decir, que la gente que a las 6, a las 7, o a las 8 de la mañana abre la persiana, se está jugando sus dineros, no se está jugando los dineros de tal o cual presupuesto; se está jugando sus dineros. Yo considero que eso es una fortaleza.

No quiero regalar las orejas a nadie, porque si tuviera que decir lo contrario, también lo diría. Evidentemente, el apoyo institucional que tiene este sector es algo de agradecer y lo consideramos también una buena fortaleza.

Los que trabajamos en este sector, tenemos gente muy ilusionada, tenemos gente con muchas ganas de aprender, tenemos gente convencida de que tenemos una gran capacidad de mejora y eso también lo consideramos una fortaleza.

También consideramos una fortaleza del sector, que si no hubiese sido así probablemente no hubiésemos crecido como hemos crecido, la presencia de entidades como Madrigal, la presencia de las entidades financieras de Castilla y León. En el caso del sector aeronáutico y Aciturri, empresa cabecera del sector aeronáutico, no existiría con la dimensión que existe si no hubiese tenido el apoyo de las instituciones financieras y el apoyo de Madrigal, el apoyo financiero sobre los créditos que hay que devolver, y desde luego, nuestros socios jugando el apoyo financiero. Y nuestros socios son Madrigal y las sociedades financieras, aportando dinero en el capital. Todo eso lo consideramos fortalezas del sector. Creo que es una base muy interesante y muy ilusionante sobre la que se puede construir.

¿Amenazas? La amenaza es la que tantas veces se ha oído aquí, la talla, y yo la verdad es que me quedo un poco asombrado. Quiero hacer una pequeña reflexión con esto de la talla, del tamaño. Nosotros somos más de 1.000 personas, sin embargo nos dicen que somos pequeños, y realmente tenemos la misma angustia por ser pequeños que pueden tener otros. Yo creo que la talla es necesaria, yo creo que todo tiene que tener una talla mínima. Efectivamente, hablando del sector, las necesidades, los recursos que consume, el sector aeronáutico requiere una determinada talla para soportarlo, no cabe ninguna duda.

Pero es mucho más importante el saber hacer. Es mucho más importante que lo que estás haciendo lo estés haciendo de forma competitiva y, evidentemente, la talla y los clusters pueden ser un instrumento magnífico para adquirir ese cobijo que te da la talla. Por tanto, yo no soy de los que piensa que la clave es la talla, la clave es el saber hacer; y después la talla. Yo siempre hago referencia a un ejemplo que, en la industria manufacturera, para mí es lo máximo, que es la industria Suiza. No conozco empresas demasiado grandes. Las hay, pero la mayoría son empresas pequeñas que tienen una presencia en el mundo y una presencia en el mercado absolutamente envidiable. Y hay empresas de 40, de 20, de 80, de 50 y de 10 trabajadores, que están en los mercados internacionales compitiendo y haciendo productos de primera línea tecnológica. Eso es lo que quería decir.

MODERADOR: Vamos a cambiar la pregunta si os parece para el resto de los Expertos, porque se repite mucho el papel de la Administración en vuestras intervenciones.

¿Cuál consideráis que debe ser el papel de la Administración, si es que tiene que tener algún papel, en esta política de apoyo a la colaboración empresarial intersectorial?

ISABEL DE BLAS GONZÁLEZ: El papel de la Administración es fundamental y no sólo entre sectores. En nuestra asociación hace dos años que estamos con un plan industrial y, creo que debo decirlo, este plan industrial se está haciendo con la Consejería de Economía y Empleo, y se está buscando dentro de un grupo de empresas que se han seleccionado, para que se mejore su gestión y su dirección. También se está trabajando en proyectos de colaboración público-privada y de internacionalización.

De cualquier forma, podríamos considerarnos un cluster, teniendo en cuenta que somos una agrupación de empresas homogéneas y específicas dentro del sector de obras civiles.

Yo iría más lejos, no sé si esto se puede hacer, pero cabe la posibilidad de que el cluster o el racimo, que es la traducción, se puedan crear entre otros sectores también. Esa es otra parte en la que, como ha dicho Ricardo Bravo, estamos trabajando, en que se unan las ingenierías con quienes ejecutan la obra, que yo creo que además es importantísimo y ahí sí hace falta, otra vez, el papel de la Administración. Necesitamos ayuda, sobre todo, para saber cómo debemos orientar los nuevos mercados y lo que vayamos a emprender de ahora en adelante, porque tenemos que ir en otra dirección. Está claro.

MODERADOR: Joan Ballesteros, por favor, la misma pregunta que le hacía a los otros Expertos ¿Cuál consideras que es el papel que debe ejercer la Administración?

JUAN BALLESTEROS NOBELL: Esta mañana hemos oído aquí una Ponencia de la Fundación Cotec, que está haciendo algo muy importante en España y promoviendo algo para las Administraciones Públicas, que es la compra pública, existe en el norte de Europa y muchísimo en Estados Unidos. Yo estuve en una empresa seis años y he firmado contratos con el gobierno americano en los que me decían “queremos que nos haga esto, y si lo hace le daremos el dinero”. Esto aquí no existe, lo intentan promover, y es muy importante promoverlo y de hecho en *Biospain*, cuando buscaron ejemplos, encontraron dos, y los dos eran de Castilla y León. Y hay que reivindicarlo. Los dos eran de la Dirección General de I+D de Sanidad, con el Doctor Castro y con Luis Gómez. Y sin saberlo, directamente lo hicimos todos, mirando hacer juntos cosas estratégicas.

Hay un mecanismo que es muy importante que conozcamos todos y es, precisamente, la compra pública por las Administraciones. Esto quiere decir que, cuando hay una necesidad de la Administración Pública, por ejemplo de la Sanidad en nuestro caso, que la Administración diga: “tengo esta necesidad y hago un concurso. Quién me solucione este problema o me de el producto que necesito, me comprometo a comprarlo a un precio y unas unidades”. Si es así, se promueve tremendamente la innovación porque, para los que estamos en el lado de innovar, si te dicen que si solucionas la parte técnica tienes la venta bastante garantizada, es muchísimo más fácil; es un tractor tremendo de innovación y ganamos ambos. La Administración Pública gana, porque ahorra costes y mejora procesos, que para eso pide algo que necesita, y las empresas ganamos porque desarrollamos unos productos que sólo con saber que se nos va a dar el retorno ya hacemos innovación financiada. Y luego está el resto del mundo para venderlo y ganar. Es un *win-win* que apenas existe y, curiosamente, Castilla y León es de los mejores ejemplos que se están dando.

Un ejemplo concreto, en el cluster del que estamos hablando aquí, no sólo en Oncología sino también en medicina personalizada: hemos identificado, de nuevo, una punta de lanza, también hemos mandado tres empresas para medicina personalizada, que es algo de lo que oís que todo el mundo habla, y estamos intentando hacerlo realidad en Castilla y León. ¿Por qué?, porque aparte de tener buenas herramientas y buena innovación nos hemos sentado con el departamento de sanidad de I+D. Ellos son como un *broker* para nosotros, ellos no son el sistema asistencial, es I+D de sanidad, como se tendría que hacer, y estamos llegando a un acuerdo, por ejemplo, para que sea un beneficio para los

pacientes. Los hematólogos han firmado un convenio que la Sociedad de Hematólogos de toda España va a avalar y ellos van a decir si sirve.

Si es bueno para el paciente, y además es un ahorro para el sistema de sanidad, entonces es lo que todos necesitamos. Nos hemos comprometido a que sea un ahorro neto, ¿Por qué?, porque si es bueno para el paciente y es un ahorro para el sistema sanitario, ¿Cómo no se va a implantar? Si encontramos esas soluciones que los dos ganamos, promovemos innovación. Y está el resto del mundo para vender y hacer dinero. Deseamos que todos aprendamos más, porque ha sido nuevo para nosotros, pero la verdad es que es algo que podría ser muy tractor para la región.

MODERADOR: Cambio de pregunta. Tomás Castro, ¿Cuál es tu visión sobre el valor añadido que supondrá la estrategia cooperativa que representa un cluster en esta perspectiva de futuro? ¿Qué es lo que tú crees que puede aportar de valor añadido una estrategia cluster?

TOMÁS CASTRO ALONSO: La verdad es que, hoy día, puedo decir que mucho. En Aetical estamos colaborando con la Administración, estamos buscando las sinergias, hemos hecho grupos de trabajo. Mayoritariamente somos empresas Pymes, pero al final las empresas Pymes se están uniendo, y se están uniendo haciendo un brazo fuerte, y en ese brazo fuerte están acometiendo proyectos. Están acometiendo realidades y no es sencillo.

Llevamos un montón de tiempo dispersos, cada uno en su trabajo del día a día y, al ser pequeños, nos cuesta mucho más dedicar unas horas a reuniones entre todos, donde hay que compartir, y la competencia, que es lo que yo he definido en este período en el que estoy presidiendo Aetical, empieza a ser muy importante para nosotros y tenemos que aprender a competir colaborando, y esa forma de trabajar nos ha llevado a participar con la Administración, en este caso regional, pero también a nivel nacional. Y puedo poner distintos ejemplos, como la mesa de trabajo para hacer los planes de consolidación desde el 2006.

Para nosotros ha sido muy importante. Y muchas de las estrategias que se han marcado ahí nos han ayudado en comercialización e internacionalización y en un montón de áreas y de actividades totalmente distintas. Además hemos creado agrupaciones empresariales innovadoras, es decir, que aquellas empresas de nuestro sector que han querido especializarse innovando, tienen ahí lo que no deja de ser un cluster dentro de otro cluster, con lo cual estamos todos bastante interrelacionados.

Es muy difícil enseñar a las empresas a competir, pero yo creo que se va a conseguir. Esta situación de crisis favorece que esto ocurra, y ahora lo único que nos queda, y ya lo hemos hecho en algún caso, con el Cluster de Turismo, por ejemplo, es relacionarnos con el resto de clusters empresariales, que es uno de los objetivos; que fluyan las ideas, que haya capital, como en Estados Unidos, con grandes cifras, no con 30.000 euros, y podamos llevarlas adelante, rápidos, eficaces y las hagamos una realidad. Porque consiste en ser muy rápidos, posicionándose en el mercado. El *time to market* es imprescindible para llegar al mercado, sobre todo en nuestro mundo, que son las TIC, las Tecnologías de la Información. En el mundo virtual tienes que ser rápido para colocarte y luego saber posicionarte bastante bien.

El hecho de tener constituida esta agrupación con la Administración nos ha ido mejorando cada vez más y yo creo que hemos hecho una gran labor. Lo que me gustaría decir es que una línea como la de la ADE para la Sociedad de la Información ha sido una línea bastante interesante, que además no poseen otras Comunidades y que se han promovido instalaciones TIC, etc.

Hay que conocer que esas empresas que tienen esa tecnología la están usando, es productiva. Además han mejorado su competitividad derivada de la inclusión de esas tecnologías, y esas son labores que se han hecho. Yo estoy hablando de 2006 para acá que he vivido esta realidad, a mí lo que me gustaría es que fuesen a mayores y que se empujase más por parte de la Administración. Hacer difusión y hacer otra serie de actuaciones que promuevan realmente esta relación intercluster.

MODERADOR: Si os parece, vamos a dar la palabra a Luis Ramis que tiene que contestar a tres preguntas. Después invito a todos ustedes a que si quieren hacer alguna pregunta, nos la trasladen por escrito a esta mesa virtual, y con eso cerráramos el Panel.

LUIS RAMIS PLA: Seré bastante sintético. Primero, respecto al tema de la producción y los procesos industriales, nada más lejos de la realidad. Yo creo que ahí se crea un debate para cada negocio y en cada negocio hay actividades que tiene sentido hacer en determinados sitios del mundo, sea aquí o en otros sitios.

En el caso que yo exponía antes, seguramente la parte de confección de la prenda no tiene sentido hacerla aquí, la parte de tejido depende de la de hilado en algunos casos. Por tanto, no hay una regla general. Yo me acuerdo que trabajaba en un Cluster de Electrónica de consumo en la zona de Cataluña y llegó Hewlett Packard a abrir la planta de impresoras, y en aquel momento creó un montón de puestos de trabajo, etc. Y luego en el 2000 la cerraron, y cuando

cerraron la planta, el montaje de la impresora realmente significaba menos de un 1% del valor añadido de aquella impresora, pero se creó un centro de diseño de *plotters* que hoy permanece. Seguramente, esto es algo dinámico y a lo largo de los procesos, en un negocio, la producción puede tener sentido en un sitio o en otro. Por tanto, no hay reglas generales y en cada negocio hay que ir punto a punto. Seguro que hay muchos negocios donde tiene sentido seguir fabricando en España.

La otra pregunta se refería al tema de los clusters transversales o los clusters por tecnologías, que yo cuando expuse mi Ponencia hablaba, por ejemplo, de fotónica, de TIC o de biotecnología, que aquí tenemos dos ejemplos.

Creo relevante decir que no es que no tengan sentido, claro que lo pueden tener, pero que tienen un riesgo de perder el foco respecto a si consigues definirlo de forma más precisa. Creo que aquí teníamos dos buenos ejemplos de Biotecnología Oncológica y Alimentaria, que en este caso –no digo que sea la fórmula válida–, les permite tener un foco seguramente superior a que si hablaran de Biotecnología. ¿Sirve eso siempre en todas partes? Bueno, seguramente puede haber matices.

Yo creo que esos clusters tan transversales, que por definición pueden tener tecnologías aplicables a muchos mercados finales, el hecho de trabajar en verticales, más segmentados, seguramente te permiten hacer cosas más detalladas, lo que no significa que no puedas hacer cosas transversales. Mi matiz es que tienen riesgo de perder foco y, seguramente, si se pueden enfocar y tienen masa crítica, esa verticalidad te permite hacer cosas más operativas.

Otra cosa es que si entre clusters se puede cooperar, pues evidentemente, siempre y cuando compartan un reto de negocio. Si antes decíamos que los de obra civil pueden cooperar con las ingenierías es porque probablemente si diseñáramos un cluster de obra civil las ingenierías deberían estar dentro, porque forman parte de la cadena de valor de ese negocio. Por tanto, no es incongruente que haya tipologías de empresa que puedan participar en más de una iniciativa cluster. Es decir, si yo soy una empresa que inyecto plástico para la automoción o inyecto plástico para la electrónica de consumo, probablemente tenga que participar en iniciativas distintas porque lo que me pedirá Sony o Sharp cuando desarrolle un nuevo televisor será desarrollarla en tres semanas, y en automoción será igual en 36 meses. Mi máquina de inyección de plásticos es la misma.

Por tanto, evidentemente el mundo industrial es muy complejo y no es incongruente que una misma empresa pueda estar participando en dos iniciativas que sean de negocios distintos y que en ambas se puedan hacer cosas distintas. Y eso se puede dar. Tenemos muchas empresas, por ejemplo, que pueden estar trabajando en aeronáutica, igual en ferrocarril y hay casos de este tipo.

La tercera pregunta hacía referencia a la dimensión o la talla. Estoy totalmente de acuerdo que lo que te da la ventaja competitiva es la estrategia y en determinados negocios esa talla, ese tamaño, te puede suponer una desventaja competitiva y en otros quizás no. Yo antes hablaba del caso de textil moda, con la misma estrategia de Mango o Zara, hablaba de una empresa que es Desigual que facturaba 5 millones de euros, y que hoy día factura 280, por tanto, yo diría que lo más importante es la estrategia.

En algunos negocios una talla insuficiente te puede, seguramente, cuestionar mucho, por ejemplo, cuando se hablaba del sector del vino, donde si facturas menos de un millón de euros tienes que tener una estructura comercial para exportar. Por tanto hay que ver, como siempre, cada uno de los negocios.

MODERADOR: Resulta gracioso porque la primera pregunta del público la dirigen a Cecale pero, si les parece, mejor la dejamos para el segundo bloque. A Luis Ramis, le he invitado también a que conteste a todo aquello que considere que puede aportar algo.

Dice la pregunta, “se está hablando de los clusters como un impulso y una solución a la innovación de las empresas, pero ¿Sería factible la creación de un cluster de internacionalización exportación, un cluster me imagino multisectorial y transversal, por decirlo así?”.

LUIS RAMIS PLA: Factible es todo, pero yo creo que no sería útil, al menos en mi modesta aproximación. El hecho de hacer actividades por negocios, creo que es seguramente el punto culminante y sobre todo cuando hablas de mercados, si además hablas de exportación, que lo que quieres es buscar nuevos mercados, pues los canales de venta, los productos, eso te marca muchísimo, con lo cual no significa que hay que diferenciar esa iniciativa cluster de que empresas que exportan a un mismo país un día compartan sus experiencias, y digan, pues mira, Brasil es así, pero eso es distinto de hacer una iniciativa cluster donde organicemos actividades en un negocio concreto.

Por tanto, yo creo que hacer una Cluster de Internacionalización, un Cluster de Emprendeduría, un Cluster de la Innovación, un Cluster del Conocimiento, puedes hacer proyectos conjuntos en esos ámbitos, otra cosa es que, en mi modesta opinión, seguramente saldrían fuera, quizá, de ese concepto cluster en términos de un mismo negocio.

LUIS CARLOS MORO GONZÁLEZ: Quizá interpreto mal, pero lo que se está preguntando es ¿Qué hay que hacer para fomentar la internacionalización?,

que a lo mejor la figura específicamente de estructura de cluster no es la idónea, pero sí hay otras que son muy necesarias y absolutamente vitales, como puede ser el consorcio de exportación para unir pequeñas empresas, esas de un millón de euros que hablábamos, pues a lo mejor 5 o 6 sí pueden tener ya una estructura de exportación.

Lo que no cabe duda es que es absolutamente fundamental una estrategia de internacionalización y por sectores; y una unificación. Lo hablábamos también cuando estábamos preparando el Panel: una unificación de los conceptos. O sea, no podemos dividir recursos entre los 7 u 8 actores que hay en internacionalización para abarcar, como con un fuego a discreción, todo lo que se mueve. Yo creo que eso nos debilita. La estrategia unificada, coordinada y centrada puede fortalecer; y eso sí es imprescindible. Quizá la estructura de cluster no es la apropiada para esto.

ISABEL DE BLAS GONZÁLEZ: Estoy de acuerdo contigo, Carlos. Es mejor el consorcio para una salida al exterior.

LUIS RAMIS PLA: El cluster es un instrumento donde no todo el mundo, por fuerza, tiene que cooperar siempre, sino que, a veces, tiene sentido que cooperen algunas empresas. Creo que el cluster definido por negocios puede ser un buen ámbito donde se identifiquen potenciales consorcios, luego el consorcio opera con su estructura.

Por lo tanto, no es que lo vea incompatible, pero realmente el punto común es que estamos trabajando en un mismo negocio haciendo algo colaborativo. Un consorcio de 50 empresas difícilmente es operativo. Puede haber 50 empresas asociadas a un cluster. Entonces creo que es importante matizar que los proyectos concretos que haga el cluster no siempre tienen que suponer que participe todo el mundo en todo y eso es modulable.

LUIS CARLOS MORO GONZÁLEZ: Yo sí quiero añadir que nosotros, en Vitartis, sí tenemos una clara estrategia de internacionalización, pero es distinta. Es de establecer relaciones internacionales y proyectos cooperativos de I+D o de otro tipo que en su día pueden derivar a otros mayores pero en ese ámbito, no en el puramente de exportación.

JUAN BALLESTEROS NOBELL: Además la exportación es muy diferente para cada uno. Nuestro mercado es global, o sea, cualquier cosa que hagamos

directamente te vas donde sea, estén en Londres, en Boston o en China. Y en ese sentido yo sí quiero dar una imagen en este campo. Tenemos que pensar que un cluster tiene que servir para hacer algo diferencial, para poder exportar hay que hacer algo que allí donde vas no tengan. Y esto en Biotecnología cada vez es más difícil.

A veces tendríamos que pensar no sólo en Castilla y León sino en España, pero no en España como aislada sino enlazada, como si cogiéramos Estados Unidos y quitásemos el Atlántico, quedaría así enganchada con un riachuelo con Portugal y Galicia y lo mismo tendríamos que hacer con el Mediterráneo, traer a China e India y dejar sólo un río, pues si ves a solo un río a China, India, Estados Unidos y Europa arriba, te sientes apretado, y eso es como nos debemos sentir, porque tenemos que hacer algo que realmente cumpla a ese mercado, porque en el mercado no hay distancias. Y ese es un mensaje que, a veces, tenemos que madurar un poco más en este tipo de empresas en España, para poder llegar a ese nivel.

MODERADOR: La pregunta que iba dirigida a Cecale en concreto era, ¿Cuál es la lectura que hace Cecale sobre la estrategia de política sectorial en Castilla y León? Cecale se sienta aquí en calidad de Moderador, nunca de Ponente, pero en cualquier caso, como lo firma Carlos Martín, no tengo ningún inconveniente en hablar con él a la salida.

Decir, básicamente, que la política sectorial es la base de la creación de las organizaciones empresariales territoriales y que, en eso, las organizaciones territoriales tenemos que avanzar para que sea la base y el desarrollo futuro del movimiento empresarial. Lo dejo ahí y luego, posteriormente, Carlos Martín, si quieres, hablamos un momento.

Otra de las cosas que le toca a esta difícil papeleta de Moderador –y ya sé por qué Jesús Terciado ha dicho que no quería venir– es hacer un breve resumen de todo lo que, de una u otra forma, se ha podido decir. Será muy breve y espero que mis compañeros de Panel sepan perdonar los olvidos.

En concreto, centrándonos en la Ponencia de Luis Ramis, yo creo que hay que destacar, como elementos claves, precisamente esos conceptos clave del cluster que ha señalado, que el cluster debe ser un instrumento, nunca debe de ser un objetivo, que la competitividad como objetivo último del cluster, segmentar por negocios y no por sectores la constitución de un cluster, y la estrategia empresarial de futuro son los elementos clave de cómo ha de verse ese concepto.

Al mismo tiempo nos señalaba los factores clave del éxito de un cluster y hablaba de la definición del ámbito de negocio, de la estrategia bien definida,

de la involucración de todos, del núcleo duro empresarial que sirva de soporte, de la organización como elemento clave y del presupuesto como elemento aledaño.

Comentaba que los cluster no son ni de Pymes ni de grandes empresas, son de las empresas que tienen el mismo negocio. Creo que es un titular de lo que puede ser una opinión sobre lo que es el cluster, y en cada cluster lo importante es la estrategia de futuro por encima de otros factores, que todos los cluster son deseables, que no sobra ningún cluster y que no todo se arregla con la creación de clusters. Creo que esto sería un pequeño resumen.

En cuanto a la intervención de mis compañeros, que me han hecho muy grata la función de Moderador, voy a ser muy resumido.

Creo que recojo el sentir de todos si decimos que los problemas que afectan a todos son grandes. A lo mejor algunos se han librado más de la crisis, otros menos, pero todos han manifestado una situación delicada. Abordar el problema del tamaño es eminente en todos los sectores que hemos analizado, es buscar en un momento determinado más competitividad, los procesos asociativos de internacionalización o innovación son la solución, y la formación desajustada es uno de los retos que debemos también abordar. Tenemos que actualizarnos y ser eficientes y actualizarnos también en nuestra estructura organizativa con estos procesos de cooperación entre todos.

Termino con dos referencias que también son a modo de titular. La talla es la amenaza, pero la clave es saber hacer las cosas bien. Y luego una cosa que ha quedado también muy viva y que creo que también se ha citado: la necesidad de entrar a investigar e incluso profundizar en la relación entre los clusters, no en hacer un cluster de relación sino buscar la relación entre los distintos cluster. Creo que ha habido ejemplos de ingeniería y obra civil que han puesto de referencia incluso que hemos estado hablando de otras interferencias del sector de las TIC como elemento también clave. Sirva esto a modo de resumen, y esperando que la organización sepa perdonar todos mis olvidos fruto de mi edad.

Muchas gracias a los intervinientes, muchas gracias a la Junta de Castilla y León y a su Consejería de Economía y Empleo por la organización de este Congreso y por habernos invitado a participar en esta mesa.

Muchísimas gracias.

5

Tercer Panel

Nuevas tendencias en
internacionalización empresarial

Introducción del Presentador

Autoridades, empresarios, amigos, ante todo buenos días y muchas gracias por su presencia en esta segunda jornada del 12º Congreso de Economía de Castilla y León.

Una jornada que, como saben, dedicaremos a la internacionalización, convirtiendo este auditorio en un foro de debate en el que podamos poner en común experiencias y reiterarnos en la apuesta que empresarios e instituciones hicieron en su día para abrirnos al exterior, una circunstancia que hoy se hace más necesaria que nunca.

Con este planteamiento se puso en marcha en 2004 el I Foro para la Internacionalización Empresarial de Castilla y León. Hoy, seis años después, su presencia en este auditorio confirma que la idea inicial de dar continuidad a esta cita con la internacionalización fue acertada.

Iniciaremos esta jornada de trabajo con la proyección de un audiovisual que pretende reflejar, a grandes rasgos, la importancia que tiene, y hoy especialmente, la internacionalización como factor clave del éxito empresarial.

Para continuar la jornada, permítanme que les presente al que durante los próximos minutos va a ejercer como conductor y moderador de este Panel. Se trata, no necesita de excesiva presentación, de Carlos Rodríguez Braun, que es Catedrático de Historia del Pensamiento Económico en la Universidad Complutense de Madrid y aún el rigor académico con el afán divulgativo.

Actualmente, participa como columnista y colaborador en los medios de comunicación más relevantes del país. Con doble nacionalidad, española y argentina, nació en Buenos Aires en 1948 y vive en Madrid desde 1977. Es un referente y creador de opinión sobre la realidad económica, política y social de sus dos patrias. Es un placer presentarles a D. Carlos Rodríguez Braun.

5.1.
Presentación del Moderador
D. Carlos Rodríguez Braun

Muchas gracias por esa presentación tan amable. Yo no estoy seguro de que haya que insistir con esto del año del nacimiento de alguien ya que una vez que se pasa de los 60 le da a uno un poco de vergüenza.

Buenos días a todos. Muchas gracias por estar aquí y les voy a contar cómo vamos a organizar la sesión del Panel que tenemos ahora.

En primer lugar, vamos a escuchar una Ponencia de Fernando Fernández y después vamos a tener un Panel con varios Expertos. Una cosa que quiero decir es que, en el debate que vamos a mantener después, vamos a dar la bienvenida a preguntas del público, que podéis escribir en unos tarjetones que están en los materiales que os han entregado. Se las podéis dar a las azafatas que después me las van a pasar a mí, de tal manera que en el diálogo podamos ir incorporando las preguntas que nos vayáis haciendo.

La Ponencia la va a dar Fernando Fernández Méndez de Andrés que es Profesor de Economía del IE Business School. Es uno de nuestros economistas más prestigiosos y tiene un amplio recorrido profesional. Es Doctor en Ciencias Económicas con premio extraordinario por la Universidad Autónoma de Madrid, ha ocupado importantes cargos, como el de Chief Economist y director del Servicio de Estudios del Banco Santander o Economista Principal del Fondo Monetario, y ha participado en numerosas actividades de carácter académico y profesional a lo largo de los años.

Ahora os voy a presentar a los componentes del Panel. En primer lugar hablará D. Diego Rodríguez Bollón, que es economista y consejero delegado del Grupo Inzamac. Éste es un grupo que en el año 2008 cumplió 25 años de existencia, que desarrolla su actividad principalmente en los sectores de la ingeniería auxiliar para la construcción, una consultoría general, y en el sector agroalimentario.

A continuación os presentaré a Isabel Clavero Mañueco. De Isabel solamente voy a decir que es Licenciada en Ciencias Químicas por la Universidad

Autónoma y es miembro del Cuerpo de Inspectores del SOIVRE, que sabéis que es uno de los cuerpos especializados de la Secretaría de Estado de Comercio, y lo que más me gusta de ella, aparte de su personalidad, es que nació en un pueblo que es el mejor, tiene el mejor nombre posible, se llama Antigüedad, en la provincia de Palencia. Yo no lo conozco Isabel, pero voy a ir. Desde luego que voy a ir. Bueno, pues eres la única representante aquí de la Administración, o sea, que te toca ese papel.

Después intervendrá D. Pedro Morera de Pelegrí, que es Director de Negocio Internacional del Banco de Santander.

Por último hablará D. Guillermo Escudero Díez que es Director General de Bio3-Manasul. Es una empresa muy importante de plantas e infusiones medicinales con mucha actividad en el exterior.

Ahora, Fernando Fernández, nos va a pronunciar su Ponencia sobre la adopción de criterios para la selección de mercados exteriores, cómo aprovechar las nuevas oportunidades y dónde se producen, y después abrimos el debate. Adelante Fernando.

5.2.

Intervención del Ponente

D. Fernando Fernández
Méndez de Andrés

Buenos días a todos. Es un placer estar aquí, muchísimas gracias a la Junta de Castilla y León por invitarme. El título de la Ponencia no tiene nada que ver con lo que voy a hablar, que es lo que suele pasar cuando a uno le invitan a estas cosas, pero voy a intentar ceñirme al tema general de la presentación. El tema general de la presentación es hablar de la internacionalización de las empresas, qué podemos hacer, cómo lo hacemos, etc. Y quería tratar fundamentalmente tres puntos y un epílogo, para abrir juego luego a los Expertos.

Primero, en el contexto macroeconómico, dónde estamos, dónde creo yo que está la economía internacional, y dónde podemos ir, donde trataré una serie de temas obvios: el estancamiento de los países industrializados, un cierto desacoplamiento, que dicho así suena mal, pero quiere decir la constatación de que las economías emergentes han sido capaces de crecer al margen de los países industrializados.

Luego quería tocar un punto, en esta parte, más macro, que me parece importante en un contexto como éste, que es el resurgir de áreas olvidadas.

Cuando uno habla de exportar o de internacionalizarse siempre pensamos en lo mismo: hay que estar en Estados Unidos, hay que estar en Alemania, hay que estar en Brasil, hay que estar en China. Pero hay otras zonas del mundo en las que también pasan cosas, y cosas incluso económicamente positivas, y quería hablar un poco de África, porque ya no es un continente fallido. Y quería dedicarle 3 o 4 minutos, no mucho más, a una serie de comentarios sobre oportunidades de negocio en África y ejemplos de cosas que están sucediendo.

El segundo punto que quería cubrir es un tema muy obvio: la internacionalización no es una opción, pero tiene consecuencias, y las consecuencias son importantes. Es decir, cuando uno decide que va a abrirse al mundo, tiene que estar dispuesto a abrir su empresa y a cambiarla. Y la internacionalización también es un proceso de cambio cultural en las empresas y tiene uno, por lo tanto, que estar dispuesto a cambiar la forma de gestión, la forma de entender la empresa, la forma de relacionarse con sus trabajadores, con sus proveedores. En fin, hay toda una serie de decisiones. Por lo tanto, no es una decisión oportunista.

Yo no creo nunca eso de que como este año no he vendido en España voy a ver si coloco la producción fuera. Esto suele acabar mal. Creo que la exportación o la internacionalización debe ser una decisión estratégica, no una decisión oportunista.

Y luego voy a hablar un poquito de los criterios de selección de mercados, cómo hacerla de una manera más o menos organizada. Esto de la economía no es más que el sentido común organizado. No es verdad que sepamos nada especialmente distinto de los demás. Lo que hacemos es dedicarle un poco de tiempo a ordenar lo que nos cuenta la gente en la calle y lo que nosotros leemos de vez en cuando y le ponemos un poco de orden y de sentido común, de racionalidad.

Yo lo que he hecho con eso es intentar aglutinar las razones, las cosas que uno debería mirar en tres tipos de criterios: criterios macroeconómicos, que es el desempeño de los países, cómo van, cómo marchan, qué se puede esperar; criterios microeconómicos, que es la facilidad de hacer negocios, cómo se puede hacer negocios en este país, y criterios de producto, es decir, y de lo que yo vendo ¿Qué? Porque todo eso está muy bien, el país es muy atractivo, el país es muy estable, la legislación es muy *friendly*, muy favorable a los negocios, pero resulta que lo que yo vendo, pues no se vende y entonces tendré que buscarme otro producto.

Y luego hablaré, muy breve, sobre cómo aprovechar las oportunidades de negocio.

En el contexto macro quería dar tres o cuatro ideas fundamentales. Una importante: la crisis financiera no está resuelta y quien diga lo contrario no sabe dónde está parado. Pero lo que es más importante es que se ha convertido en una crisis de deuda pública, o sea, lo que hemos hecho básicamente es trasladar la deuda del sector privado al Sector Público y ahora hemos descubierto que el Sector Público tampoco puede pagar o tenemos dudas sobre la posibilidad de pagar.

La crisis, en Europa, en concreto, se ha convertido en una crisis del euro, con dudas sobre la estabilidad de la Unión Monetaria. En estos momentos hay serias dudas sobre si la Unión Monetaria puede sobrevivir en su forma actual en los próximos 3-5 años si no hacemos cosas radicalmente distintas en el euro. Y éste es un tema que afecta, evidentemente, a todo el escenario macroeconómico internacional, porque a nadie se le puede esconder que la ruptura de la Unión Monetaria sería un hecho con muchas consecuencias.

En segundo lugar, independientemente de la crisis económica, y me gusta mucho subrayar esta palabra “independientemente”, hay un proceso de desplazamiento, de traslado de la actividad económica del Atlántico Norte, para

entendernos, de Europa y Estados Unidos, hacia otras áreas del mundo, eso que se llama “la larga marcha hacia el Pacífico”. Y éste es un fenómeno que se venía produciendo antes de la crisis, que se produce con la crisis y que se va a producir después de la crisis. Es decir, creo que este desplazamiento de la actividad productiva es un hecho irrepetible, ya que durante una gran parte del siglo XX, el 75 o el 80% del PIB mundial se concentraba en un área geográfica muy pequeña. Afortunadamente ese desplazamiento está significando que grandes áreas de la humanidad están saliendo de la pobreza, se están globalizando.

Las palabras en economía nunca son neutrales y cuando uno habla de deslocalización tiene una connotación peyorativa, es decir, se nos están marchando empresas y empleo. Cuando uno habla de globalización ya es menos peyorativo; ya estamos hablando de que el mundo se está haciendo más amplio, el mercado se está haciendo más amplio, el potencial económico del mundo y, por tanto, mi potencial de clientes potencial, valga la redundancia, aumenta, y por tanto tiene un contenido menos peyorativo, pero es el mismo proceso.

El término internacionalización es lo mismo. En ese mundo global las empresas españolas tienen que competir y salir, pero yo digo siempre lo mismo: no sólo hay que competir y ser más productivos y eficientes para salir fuera, es que para seguir dentro, en un mundo global, también hay que ser más competitivo, más productivo. Porque, aunque nosotros no salgamos, los de fuera han salido y van a venir a competir con nosotros. Luego, nadie está al margen, nadie está a cubierto, nadie está resguardado de la globalización. Y éste es un punto en el que me detendré muy brevemente luego.

No voy a hablar mucho de la economía española, pero sí resaltar un par de puntos importantes. La crisis española no es el resultado de la crisis financiera internacional, no lo es. Quizá es en parte. La crisis financiera lo que ha hecho ha sido agrandar el proceso, agravar la caída, hacer más drástico el ajuste. Pero la crisis española es producto de nuestros propios excesos, del exceso de la construcción, del exceso del crédito, fundamentalmente. Es decir, cuando uno mira y repasa la historia económica de España y ve que, en los últimos 10 años, el crédito estaba creciendo cuatro veces el PIB nominal, para que nos entendamos, el PIB real estaba creciendo en torno al 4%, un poco por debajo; la inflación un poco por debajo; el PIB nominal en el orden del 7 o el 8% y el crédito estaba creciendo al 30% respecto al sector privado, eso es una receta para el desastre.

Si hay una regularidad empírica en la literatura económica, si hay algo que deberíamos saber los economistas y deberíamos ser capaces de explicar, es que esos crecimientos de crédito sólo acaban mal, y esto es, en parte, la explicación de la crisis española. Y todos podemos tener nuestra explicación de por qué se ha producido. Yo tengo una, y es que más allá de culpar a los bancos,

que son todos impresentables, de culpar a las autoridades, de culpar al Banco de España y a los reguladores y a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que son todos impresentables y que no han cumplido su papel de guardián del sistema, ya que son la policía del sistema económico y les pagamos para que nos eviten estos disgustos y no lo han hecho, también hay que culparnos a todos nosotros.

También es importante la codicia de los inversores, la codicia de los ahorradores, la búsqueda de un diferencial adicional. No hay nadie que yo conozca que haya ido a un banco a pedir un crédito de 100, le hayan dado 125 y haya salido cabreado. Normalmente uno sale encantado de su capacidad de negociación, qué buen proyecto empresarial o personal tiene, qué habilidad negociadora, qué bien le han entendido, qué sensibles son a sus demandas. Y luego cuando no puede pagar el crédito entonces se cabrea con el banquero. Es decir, el banquero hizo mal al analizar el riesgo de esa operación y nosotros, como clientes, consumidores y empresarios, hicimos mal pensando una cosa muy sencilla, que el mundo era Jauja, que los precios sólo podían subir y que el ciclo económico se había muerto. Esto es lo que hemos descubierto los españoles en nuestro caso concreto. Y esto es un tema importante.

Sobre todo, nos habíamos olvidado de que la Unión Monetaria es un arma de doble filo. Tiene una parte muy positiva que es la caída de los tipos de interés reales, caída de la prima de riesgo, mejora de las condiciones de financiación y, por tanto, inversión extranjera fuerte en España; España se pone de moda, los activos se revalorizan, este país vale mucho, perfecto, pero tiene una segunda parte de la que nos habíamos olvidado, y que los argentinos conocen muy bien, que es que, o uno es capaz de mantener la competitividad sin devaluar, o esto acaba fatal, porque si no funciona el mecanismo del tipo de cambio para ajustar los precios relativos, lo que acaba funcionando es el mecanismo del paro y el mecanismo de la caída de la producción.

Es decir, que la Unión Monetaria tiene unas obligaciones de competitividad y de productividad, de eficiencia, de búsqueda permanente del posicionamiento en el mercado de las que nos habíamos olvidado y sólo habíamos visto la parte bonita de la Unión Monetaria. ¡Qué felices éramos, que estábamos de moda y que todo el mundo quería invertir en España! Y ahora lo que nos queda es: ¿Vamos a ser capaces de crecer sin devaluar? Esto es lo que España tiene que poder demostrar.

Un país que históricamente devaluaba cada 10 o 15 años, por poner un período largo, de repente tiene que aprender a competir en la economía internacional en un mercado cada vez más difícil, más globalizado, donde hay nuevos actores, sin poder devaluar su moneda. Y lo que es más, no sólo sin poder devaluar con sus socios, con Alemania, Francia, etc., sino ni siquiera teniendo

nada que ver la evolución de su economía con cómo le afecta a su moneda. Es decir, lo que le pasa a la economía española, por tamaño, va a afectar muy poco a la cotización del euro con el dólar o del euro con el yuán, por poner dos ejemplos típicos, o con la moneda sudafricana; ni siquiera con terceros países. La evolución de nuestro país no va a determinar la evolución del tipo de cambio y, por tanto, tenemos que aprender a competir de otra forma completamente distinta.

Eso exige recuperar la credibilidad. Recuperar la credibilidad de la economía española requiere tres cosas muy rápidas.

Una es resolver la crisis financiera. Se están tomando medidas, se ha aplicado la ley de reforma de Cajas de Ahorro. Pero queda por hacer lo más difícil que es recapitalizar las Cajas, reestructurarlas, reconvertirlas, y eso tiene el impacto que ustedes saben.

Piensen ustedes en un sector concreto: si la demanda está creciendo al 30 y va a crecer, no ahora en la crisis, que no crece, sino en los próximos 10 años en el *stiff state* que decimos los economistas, para evitarnos otra crisis futura, no podemos volver a tener esta alegría del crédito, el crédito tendrá que crecer al 10 y no al 30. Lo normal es que sobren bancos. Si el mercado ha disminuido significativamente, habrá menos entidades financieras que sean capaces y, por tanto, habrá un exceso de capacidad instalada en la industria financiera que hay que resolver. Y lo dejo ahí para no detenerme.

La segunda es la crisis fiscal. Es evidente que nos habíamos acostumbrado a unos ingresos fiscales producto de este crecimiento y, además, de un crecimiento intensivo en la construcción que produce muchos ingresos, que tampoco se van a producir en el futuro y, por lo tanto, tenemos una estructura del gasto público que no es financiable con la estructura de ingresos públicos. Y eso tiene dos posibilidades obvias: o reducimos el nivel de gasto público, reducimos la presencia del Estado en la economía y las prestaciones que realiza el Estado en el conjunto de las Administraciones Públicas, o subimos los impuestos, no este año para salir del problema y cumplir con Bruselas, sino de manera estructural. Hay una especie de regla tácita en la economía española que es que los ingresos y gastos tienen que estar en torno al 40% del PIB. Esto es una especie de regla implícita.

Bueno, el hecho cierto es que en España, en estos momentos, los cálculos de estructura de gasto, que quiere decir el gasto público en España fuera del ciclo, cuando uno aísla económicamente el efecto de incremento del gasto social, prestaciones por la crisis económica, la caída de la recaudación por la crisis, son del 43% del PIB, y la estructura de ingresos públicos con los impuestos existentes de un 37-38%, creciendo a una tasa normal del 2,5%. Si tenemos 5 puntos de déficit estructural, son 50.000 millones de euros que hay que eliminar

de los gastos o introducir en impuestos. Y 50.000 millones en impuestos es un montón de dinero, es un montón de subida de impuestos. Entonces la decisión se tiene que tomar.

Y tercera, la crisis institucional. Para mí la más importante. Es una decisión que hay que tomar en un contexto especialmente difícil políticamente, que se llama el Estado de las Autonomías. A diferencia de cualquier país, éste es un país básicamente federal en términos económicos, sin reglas federales, y el ministro de Hacienda, el vicepresidente Económico en este caso, no tiene capacidad real más allá de las diferencias políticas que pueda tener, que son importantes. Pero cualquier persona que esté sentada en el Ministerio de Hacienda no tiene instrumentos legales suficientes para controlar el gasto de Comunidades Autónomas y Ayuntamientos.

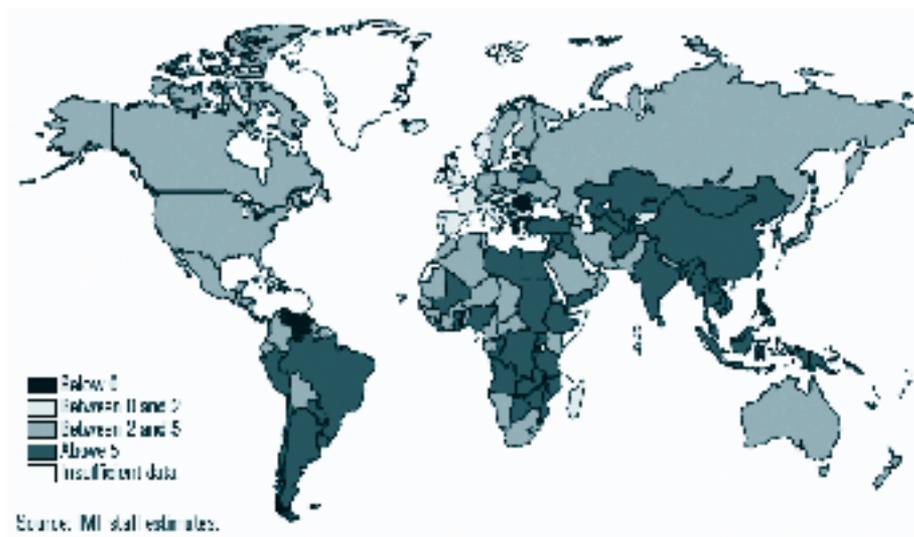
Cuando el Gobernador del Banco de España, el otro día, dijo eso mismo, tiene razón, esto hay que resolverlo. Se puede resolver de la manera que queramos. Podemos importar de Europa el Pacto de Estabilidad y Crecimiento que se aprobó el año pasado o podemos simplemente decir, “mire usted, no” independientemente de cómo nos repartimos el gasto, que son cosas distintas. Aquí no estoy diciendo, que esa es otra discusión, quién gasta qué, sino que el conjunto del gasto tiene que tener algún elemento de disciplina y el conjunto de ingresos tiene que tener algún elemento de racionalidad y planificación. Eso es a lo que me refiero con la crisis institucional. No tenemos mecanismos de decisión que se correspondan a esto que hemos creado tan complejo que es el Estado de las Autonomías. Éste es un tema en el que no me voy a detener pero que es importante, que afecta al escenario futuro de la economía española.

Y en última instancia, se trata de poner esta economía a crecer y de volver a ser competitivos. Insisto en lo que decía antes: competitividad interna y externa ¿Por qué insisto en el tema de la economía española que puede parecer marginal? Porque lo que suceda a España va a afectar al euro. Nosotros sí tenemos un tamaño, a diferencia de otras economías, que tiene externalidades sobre el conjunto de la Unión Monetaria. Por decirlo muy rápidamente y no ocupar mucho más tiempo, si Grecia es expulsada del euro es un problema para los griegos pero no necesariamente para la Unión Europea; si España tiene que abandonar el euro es un problema para el euro, para la Unión Monetaria y para la Unión Europea, por tamaño, por importancia geográfica, por lo que queramos. Y esto quiere decir que vamos a continuar en vigilancia durante bastante tiempo. Éste es el escenario real de planificación económica que cualquier economista tiene que tener en mente.

Para entrar en temas internacionales éste es el gráfico tomado del último informe económico del Fondo Monetario, que es el elemento básico de información sobre el devenir de la economía intencional el año 2011.

Perspectivas de crecimiento del PIB para 2010 y 2011 (FMI, octubre, 2010)

Figure 2.1. Average Projected Real GDP Growth during 2010–11 (Percent)



En distintos colores está el crecimiento de los países en el mundo. Esto nos da una idea de por dónde va a ir el mercado. Empezando por los mejores, los países que aparecen en el gráfico con azul más intenso son los países en los que se estima una tasa de crecimiento del PIB superior al 5% en 2011. Y cubre la mayor parte de América Latina, menos Bolivia, Venezuela, Colombia y Ecuador; gran parte de África, toda el África sureste; algunos de los países árabes y la mayor parte de los países de Asia, sobre todo los emergentes, China.

Los países de azul más claro, son países con crecimiento entre el 2 y 5%. Dirán ustedes que entre crecer al 2 y crecer al 5 hay una gran diferencia, pero bueno, son países de crecimiento moderado que define el Fondo Monetario y que son Estados Unidos, el resto de América Latina, el resto de Asia y el resto de África, Europa va a crecer entre 0 y 2%. Y por debajo de 0 un par de países o tres: Grecia, Rumanía y Venezuela.

Es decir, Europa es la zona de menos crecimiento esperado en 2011 y va a continuar así durante bastante tiempo. Y esto tiene que ver con muchas cosas.

Perspectivas económicas globales (FMI, octubre, 2010)

Table 1.1. Overview of the World Economic Outlook Projections
(Percent change, unless noted otherwise)

	Year over Year					
			Projections		Difference from July 2010 WEO Projections	
	2008	2009	2010	2011	2010	2011
World Output^a	2.8	-8.5	4.8	4.2	0.2	-0.1
Advanced Economies	0.2	-3.2	2.7	2.2	0.1	-0.2
United States	0.0	-2.6	2.6	2.3	-0.7	-0.6
Euro Area	0.5	-4.1	1.7	1.5	0.7	0.2
Germany	1.0	-4.7	3.3	2.0	1.9	0.4
France	0.1	-2.6	1.6	1.6	0.2	0.0
Italy	-1.3	-6.0	1.0	1.0	0.1	-0.1
Spain	0.0	-3.7	-0.3	0.7	0.1	0.1
Japan	-1.2	-6.2	2.8	1.5	0.4	-0.3
United Kingdom	-0.1	-4.9	1.7	2.0	0.5	-0.1
Canada	0.6	-2.9	3.1	2.7	-0.9	-0.1
Other Advanced Economies	1.7	-1.2	5.4	3.7	0.8	-0.0
Newly Industrialized Asian Economies	1.9	-0.9	7.8	4.5	1.1	-0.2
Emerging and Developing Economies^b	6.8	2.5	7.1	6.4	0.3	0.0
Central and Eastern Europe	3.0	-3.6	3.7	3.1	0.9	-0.3
Commonwealth of Independent States	5.3	-6.5	4.3	4.6	0.0	0.3
Russia	5.2	-7.9	4.0	4.3	-0.3	0.2
Excluding Russia	5.4	-3.2	5.3	5.2	0.9	0.5
Developing Asia	7.7	6.9	8.4	8.4	0.2	-0.1
China	8.6	8.1	10.5	9.6	0.0	0.0
India	6.4	5.7	9.7	8.4	0.2	-0.0
ASEAN-5 ^c	4.7	1.7	6.6	5.4	0.2	-0.1
Latin America and the Caribbean	4.3	-1.7	5.7	4.0	0.9	0.0
Brazil	0.1	-0.2	7.5	4.1	0.4	-0.1
Mexico	1.5	-6.5	5.0	3.9	0.5	-0.5
Middle East and North Africa	5.0	2.0	4.1	5.1	-0.4	0.2
Sub-Saharan Africa	5.5	2.6	5.0	5.5	0.0	-0.4
Memorandum						
European Union	0.8	-4.1	1.7	1.7	0.7	0.1
World Growth Based on Market Exchange Rates	1.6	-2.0	3.7	3.3	0.1	-0.1
World Trade Volume (goods and services)	2.9	-11.8	11.4	7.8	2.4	0.7

Para entendernos, lo que está dando el Fondo Monetario es que Estados Unidos va a crecer 2,3% el año 2011, que el área euro va a crecer 1,5%, que las economías emergentes el 6,4%, que dentro de eso, por ejemplo, la Europa emergente sólo un 3,5%. Dentro de las economías emergentes la Europa del Centro y del Este es la zona que menos crece, mientras que América Latina va a crecer un 4% y la parte fuerte de Asia el 8,4%.

Tómense todas estas estimaciones como un grano de sal, como decimos los economistas, con una cierta relatividad, pero sí se ve un indicador de las expectativas de la gente y, por lo tanto, de cómo se están tomando decisiones en función de esto. Yo no voy a estar aquí defendiendo el segundo decimal, pero sí que la gente esto lo lee, lo mira y dice “¡Ah!, pues entonces este año me interesa estar en tal sitio porque es lo que va a crecer y no me interesa estar en tal otro porque no va a crecer”. Éste es el tema.

Lo que vemos es, claramente, un crecimiento del mundo muy desigual por áreas. El mundo ha salido de la recesión. España no, pero el mundo ha salido de la recesión y, dentro del mundo, ha salido de la recesión mucho más el mundo emergente que el mundo industrializado. Es decir, ese fenómeno que

yo decía antes de desplazamiento estructural de la actividad, sí es verdad que está acelerando la recesión pero dentro del mundo industrializado, para nuestra desgracia, quitando Alemania (que está sorprendiendo muy positivamente) o Estados Unidos que se espera que crezca más que Europa en el próximo año.

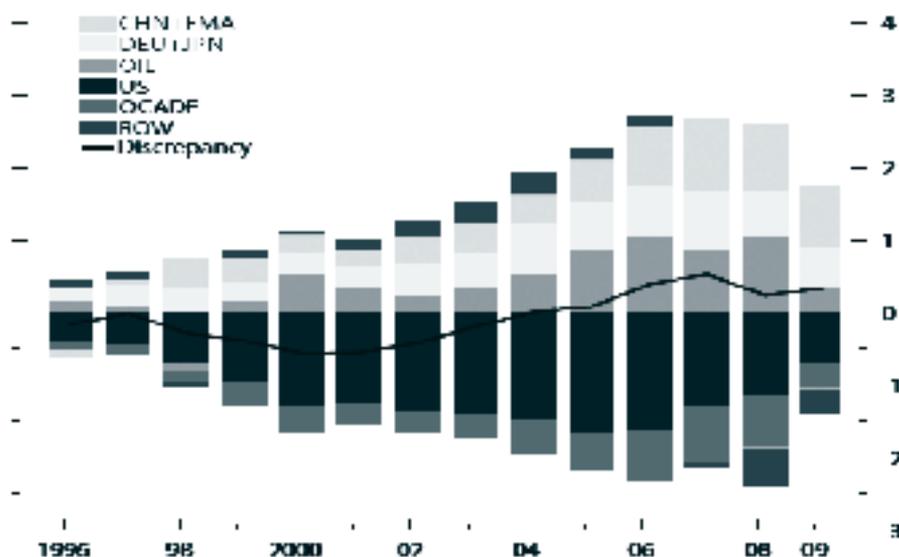
A continuación se expone un gráfico de balanzas por cuenta corriente ya que está de moda ahora hablar de las guerras de divisas, que es el tema de actualidad últimamente, es el tema de los desequilibrios globales, esto es una manera de interpretar quién exporta capital y quién importa capital, quién depende de que le financien su crecimiento y quién financia el crecimiento de los demás.

Desequilibrios globales y guerra de divisas

Figura 4.1. Global Imbalances¹

(Current account balance in percent of world GDP)

Global imbalances narrowed sharply in 2009 owing to both cyclical and more lasting readjustments. Imbalances are projected to widen once again as the global recovery takes hold.



Entre los países que exportan capital, como todos ustedes saben, está básicamente China [color CHN+EMA]. Alemania [color DEU+JPN] es el único país de Europa realmente exportador neto de capital, Holanda también lo es pero en términos tan poco significativos por tamaño que a nivel global no tiene importancia, y Japón; y luego [color OIL] son los países productores

de petróleo. Es decir, superan la balanza de pagos, exportan capital: China, Japón, Alemania y los países exportadores de petróleo, y el resto del mundo, prácticamente toda Europa, Estados Unidos, otros países desarrollados y otros países emergentes, son importadores netos de capital.

¿Cómo se resuelven esos desequilibrios tradicionalmente?, ¿Qué es lo que pasa cuando un país exporta capital y otro importa? Pues, normalmente, la moneda del país que exporta se aprecia, la moneda del país que importa se deprecia. Esto es lo que está detrás de la guerra de divisas. Este fenómeno no es un fenómeno de este año, sino que llevamos 15 años en los que se ha ido intensificando. Es decir, el desalineamiento, que decimos los economistas, de los tipos de cambio, la sobreapreciación del dólar respecto al yuán no es de ayer ni de antes de ayer, es de los últimos 15 años. Un país que se ha ido haciendo más rico normalmente debería haber visto su moneda depreciarse de manera significativa.

Claro que aquí hay dos maneras de ver esta película y es lo que está detrás de la guerra de divisas. Si uno adopta la posición americana o europea dice: “los chinos tienen que consumir más, ahorrar menos, gastar más, exportar menos y dejar de invadirnos de productos y empezar a consumir nuestros productos porque lo que nosotros exportamos cubriría la demanda de bienes de más valor añadido, más cualificados, etc.” Ésta es la posición americana. La posición china o la brasileña, es totalmente la contraria: “ustedes son unos manirroto, dejen de gastar y lo que tienen que hacer es ahorrar más”. Bueno, al final los dos tienen razón.

Cuando estamos hablando de la guerra de divisas, estamos hablando de un fenómeno que, todavía hoy, no tiene especial virulencia pero que puede ser muy importante y que puede acabar en una gran recesión. Si el mundo no es capaz de ajustar esos desequilibrios, la historia va a acabar mal, y esto es la historia económica.

El equilibrio tiene que pasar por una mezcla de los dos. Los europeos y los americanos tenemos que consumir menos y ahorrar más y los chinos y los emergentes tienen que consumir más y ahorrar menos. ¿Cómo se hace eso? Normalmente se hacía a través del sistema de precios: se dejaba que las monedas fluctuasen semilibremente o suciamente, pero que tuviesen una cierta fluctuación y equilibrasen en eso. Y eso es de lo que estamos discutiendo en estos momentos. Si no se resuelven, estos desequilibrios pueden acabar siendo potenciales.

Pongámonos en la perspectiva positiva. Se va a resolver porque nadie quiere llevar la economía al desastre ¿Qué significa para una empresa, para un exportador? Pues que, evidentemente, estos países emergentes, hoy en franco

crecimiento, van a consumir más y, por lo tanto, van a demandar más nuestros productos. No sólo se está desplazando la producción hacia esas áreas del mundo, sino también el consumo.

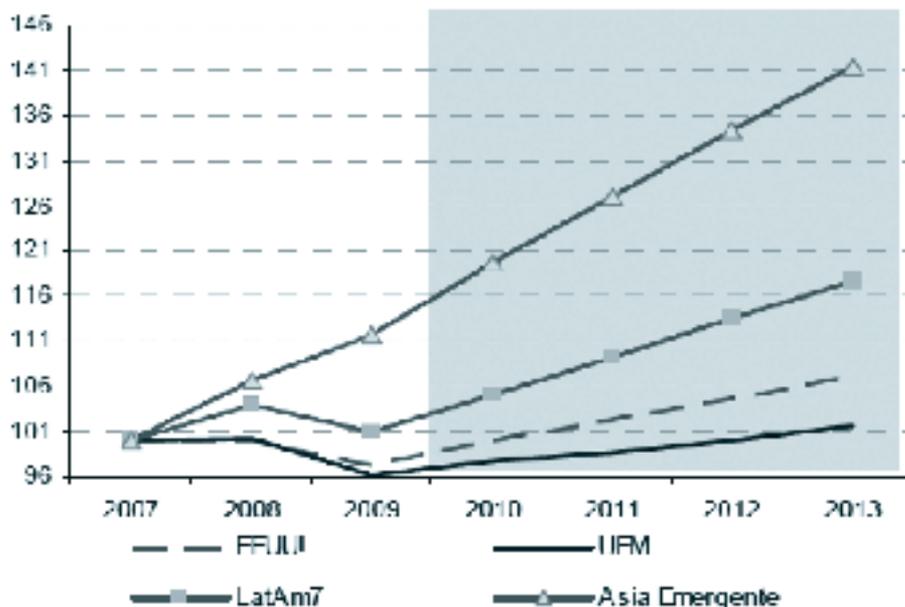
Respecto a la tasa de crecimiento del consumo, también tomada del informe del Fondo Monetario Internacional de octubre, el consumo va a crecer en las economías emergentes a tasas del 8%, durante el año 2011 y probablemente el 2012, y en las economías avanzadas en el entorno del 2%.

¿Dónde está el consumidor? No está en Europa, no está en Estados Unidos, está crecientemente en las economías emergentes, está crecientemente en Asia, crecientemente en América Latina y crecientemente en algunos países de África. Éste es el mensaje que quería trasladar.

Si lo miramos desde el punto de vista de los niveles de crecimiento, si ponemos en base 100, la renta, en el año 2013, tendremos el mismo nivel de PIB que el año 2007, es decir, tardaremos 6 años en recuperar el nivel de PIB. Esto es, en toda la Zona Euro. Ya no hablo de España que está peor. Éstas son las estimaciones que da el Fondo Monetario. Es decir, que el crecimiento en términos reales, en Europa, en 6 años, será cero.

Crecimiento acumulado de diferentes zonas geográficas del mundo. Años 2007-2013 (Año base 2007=100)

Fuente: Delabstream, Previsiones IDVA Research



Estados Unidos tiene un crecimiento moderado, de un 6% acumulado en 6 años. En el 2013 se espera que hayan recuperado y superado el nivel del PIB de antes de la crisis, un 6%. Pero si empezamos a mirar otras zonas del mundo, vemos que América Latina tendrá un crecimiento del 17% en 6 años, es decir, que en 6 años habrán crecido una media, estoy exagerando un poco, del 2,5, pese a la crisis. Y si nos vamos a Asia, habrá crecido un 40% pese a la crisis.

O sea, que ésta es una crisis mucho más de países industrializados que del mundo, aunque hablamos siempre de la crisis global, crisis financiera. El mundo ha seguido creciendo, lo que pasa es que se nos ha ido el crecimiento a otras zonas. Este gráfico muestra los problemas fiscales que tienen los países avanzados. Es la misma comparación.

El déficit público en las economías avanzadas está por encima del 4% y en las economías emergentes por encima del 2%. La deuda pública está creciendo muy fuertemente en las economías avanzadas y está cayendo en las economías emergentes.

Cuando uno estudiaba economía, en los años 80 y 90, las características típicas de una economía en desarrollo eran déficit público, deuda pública alta y desequilibrios de cuenta corriente. Y esas son precisamente las características que hoy tienen los países industrializados. Los que hoy son países industrializados tienen las características macroeconómicas típicas que tenían hace 15 años los países emergentes, y las economías emergentes tienen hoy las características típicas de lo que llamamos economías desarrolladas: superávit público, deuda pública a la baja, superávit en la balanza de pagos. Es decir, ha habido un cambio estructural en la economía internacional. Y esto, que es el punto en el que quiero insistir, va a seguir y va a continuar.

En Europa tenemos, como decía, el problema del euro, porque ¿Cómo lo mantenemos? yo creo que aquí, por ahorrarles la discusión y no monopolizar demasiado tiempo, Europa tiene que decidir claramente si quiere mantener la Unión Monetaria o no quiere mantenerla. Lo que hemos visto en estos años es que todo lo que decían los críticos de la Unión Monetaria, de este invento único de la historia de la Humanidad, que era poner en común, en 17 países distintos, una sola moneda, sin coordinar su política fiscal, su política financiera, sus mecanismos de resolución bancaria, que era un invento muy peligroso, es que tenían razón, que eso no funciona.

Entonces hay dos posibilidades: o se da un paso de gigante en la integración fiscal y financiera europea, que es lo que está detrás de la propuesta de la Comisión del nuevo Pacto de Estabilidad y Crecimiento y la insistencia alemana en poder también fiscalizar no sólo el déficit público, sino los diferenciales de inflación, los diferenciales de balanza de pagos, los diferenciales de

crecimiento, es decir, o se crea un gobierno europeo económico, con capacidad de intervenir las economías nacionales; o decidimos que es todo un mal invento y empezamos a pensar cómo salimos con el menor coste posible. Pero lo que yo creo que es cada vez más evidente, para cualquier analista, que este invento no se mantiene como está: o lo completamos o empezamos a pensar en salir.

Europa está decidiendo que quiere completar. Los políticos de Europa están diciendo que quieren completar, y Alemania, la semana pasada, dio un paso de gigante cuando ha pedido un cambio en el Tratado de Maastricht. Eso es una decisión políticamente mayor, porque hasta ahora lo que habíamos hecho era: “vamos a ver cómo lo arreglamos sin que nadie se entere”. O sea, cambiamos la naturaleza de las reglas fiscales, de las reglas monetarias, pero no se lo decimos a nadie; no cambiamos el Tratado porque nos van a decir que no, dicho claramente. Pero esto no aguanta. Entonces, o reconocemos que nos hemos metido en un camino que conduce inexorablemente a una mayor cesión de soberanía fiscal y financiera a un ente supranacional, o decidimos que nos hemos equivocado y echamos marcha atrás.

Cualquiera de las dos decisiones tiene impactos mayores. Yo creo que Europa tiene, se puede decir sin exagerar, que tomar decisiones históricas en los próximos 2 o 3 años, porque esto va a continuar. Que nadie se crea que el ataque especulativo al euro o que los diferenciales se le van a olvidar a la gente. La gente ha visto que esto es un problema, me refiero a los inversores, los acreedores internacionales, y están dispuestos a explotarlo hasta el final. Y usted me dice qué va a pasar y yo me lo creo.

Porque claro, piensen un minuto, y acabo con este tema, si uno cree que la Unión Europea garantiza que Grecia te va a pagar, hay que ser tonto para no comprar bonos griegos, que están pagando un 12%, un 14% de interés, y tienen el mismo riesgo que el alemán. Si uno cree de verdad que Europa va a seguir funcionando y que parte del compromiso europeo es que se va a rescatar a Grecia, no hay inversión financiera mejor en estos momentos que comprar bonos griegos. Ahora bien, si uno cree que este invento no va a durar porque Europa no va a ser capaz de integrarse, lo que va a comprar es un bono nominado en euros, que le van a pagar en dracmas dentro de 10 años o 3 años, a un valor de tipo de cambio que puede ser un 30% de lo que es, con lo cual ese 12% nominal que él iba a ganar se convierte en una pérdida de 70. Y ésta es la apuesta que se está haciendo todos los días en los mercados, en España menos, pero también.

Decía que quería hablar de áreas olvidadas. Cuando hablamos de la globalización tendemos a hablar siempre de China. China es muy importante, yo no lo voy a discutir. Todos ustedes lo saben y seguro que la mayor parte de

ustedes ya han estado en China y Excal seguro que ha organizado misiones a China, y ha hecho bien. O sea, China es sólo una parte de la historia. América Latina, que era un continente olvidado hace unos años, ha resurgido. Ha resurgido, en parte, gracias a China, es decir, gracias a que ha sufrido un *shock* en términos de intercambio. Los precios de las materias primas han crecido mucho y eso ha permitido a la mayor parte de las economías latinoamericanas tener superávit de balanza de pagos, no los déficits que tenían antes. También superávit fiscales, porque muchas de ellas tienen ingresos en la exportación y, cuando crece el precio de los productos que exportan mejoran, es decir, sanean su sistema económico.

Pero también es verdad que tenemos que reconocer que, en gran parte de América Latina, ha habido un cambio en la mentalidad económica y política y los países han adoptado economías de mercado de manera importante. Y pongo aquí una serie de apuntes por países. ¿Cuál es el gran éxito económico de Lula? Haber mantenido las políticas económicas de Cardoso, haber mantenido la orientación de la economía brasileña al exterior, su integración en la economía internacional y, en el fondo, una economía de mercado y una estabilidad de precios, de inversión, con el mismo nivel de proteccionismo que ha tenido siempre Brasil, que ya lo tenía Cardoso. O sea, que en eso tampoco ha cambiado mucho. Pero ha mantenido la orientación exterior. La incógnita es si se va a mantener ahora o no. Yo creo que sí.

Colombia es un país al que yo le tengo especial aprecio económico, y humano también. Un país que ha sido capaz de mantener la ortodoxia económica y el crecimiento en las condiciones extremas de dureza, de guerra civil, de terrorismo, en las que ha vivido durante 10 años. Uno piensa en lo que puede pasar en ese país pero si el tema, como parece, está en vías de solución, uno debería tender a ser muy optimista sobre sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. Colombia comparte con Chile, y sólo con Chile, dos características muy importantes para el desarrollo y que son escasas en América Latina en general. Tienen un nivel de capital humano alto en toda la estructura de la Administración Pública.

Uno va por América Latina, habla con los ministerios de Economía, Hacienda, Comercio, y siempre los ministros tienen un doctorado en Estados Unidos. Pero uno baja un poco y se encuentra con gente poco preparada. En Chile y en Colombia te pasa lo contrario, uno habla con el jefe de negociado de la exportación de productos bananeros y es un chico o una chica muy buenos, técnicamente. Tienen una estructura de capital humano que es un potencial de crecimiento. En segundo lugar, es un país, sorprendentemente, con unos niveles de corrupción muy bajos en términos relativos. Tampoco aquí en España, vamos a dar lecciones a nadie, no nos pongamos estupendos. Pero en

términos relativos, para lo que es el mundo, son niveles bajos, por lo tanto, niveles de previsibilidad económica muy altos. Yo creo que es un país a tener en cuenta.

Me habían pedido que identificase países fuera de lo normal. Perú es una sorpresa tremenda con Alan García. Cuando estaba en el Fondo Monetario a mí me tocó trabajar en la reconversión de la economía peruana después del desastre de Alan García, en el primer equipo Fujimori (Fujimori luego resultó lo que resultó), pero he de decirlo, y lo he dicho muchas veces públicamente, que en temas de gestión económica su primer mandato fue de libro; se hizo un plan de estabilización de libro, que salió maravillosamente bien. Yo tuve la oportunidad de trabajar como Fondo Monetario en ese paquete y le salió bien porque nos hizo poco caso, ahora ya lo puedo decir. O sea, que no es verdad que nos podamos apuntar el tanto los que estábamos en eso, esto hay que decirlo.

Pero, en ese momento, Alan García era el mal, o sea, Alan García era el Chaves, y cuando volvió Alan García se me pusieron los pelos de punta. Recordaba cómo estando en Perú, uno estaba en la cola del pan y el precio del pan subía desde el principio de la cola al final porque la inflación llegó a ser del 148% mensual, 1.500% y pico anual, y eso significa literalmente que tú te ponías en la cola del pan y el último pagaba más que el primero por una barra. Y esto fue Alan García.

Entonces, cuando uno ve que vuelve Alan García y lo hace razonablemente bien, sin ninguna duda, uno tiene que reconocer que en una parte importante de América Latina ha cambiado algo muy profundo. Aquí voy a hacer un poco de sociología política a riesgo de que me tiren tomates. Gran parte de la izquierda latinoamericana se ha convertido en una socialdemocracia. Y podemos discutir si nos gusta más el liberalismo o más la socialdemocracia, pero lo que no podemos discutir es que nos gusta más la socialdemocracia que el socialismo de Chaves. Es decir, hay una diferencia fundamental en la orientación económica en Perú, en Brasil, y los que han quedado son los descolgados que todos conocemos.

Hay países que han decidido apostar por otra forma de economía y, por lo tanto, con otro riesgo de inversión y de presencia para la empresa española, que es radicalmente distinta y en la que no voy a entrar. Por lo tanto, yo creo que América Latina tiene un renacer importante, consolidado, con dos retos, que son viejos retos tradicionales que tampoco podemos olvidar. Uno es ¿Qué va a pasar en América Latina como consecuencia de la inmensa expansión monetaria que está haciendo Estados Unidos? Dicho de otra forma, cuando Estados Unidos está inyectando liquidez a la economía y los tipos de interés están a cero, el capital americano, ¿Qué es lo que le está pasando a Bernanke?, se está yendo, está cogiendo el dinero a cero y lo está invirtiendo en un sitio

que le dé algo. Por lo tanto, están lloviendo los capitales una vez más a América Latina y a algunos países asiáticos, produciendo apreciaciones del tipo de cambio y problemas de competencia grave en esos países. Es decir, América Latina tiene que volver a plantearse cómo lidia con los flujos de capital masivos. ¡Fíjense qué problemas tiene que nos gustaría tener a nosotros!

Nosotros tenemos el problema de cómo financiamos la deuda, ellos tienen el problema de cómo evitan los excesos de financiación externa. Ese el problema real en estos momentos que tiene. Y también siguen teniendo el problema de diversificar su base exportadora más allá de las *comodities*, porque en Chile, que es un país del que yo sólo puedo hablar bien, económicamente, más del 50% de las exportaciones sigue siendo cobre, no nos engañemos. Es decir, que sigue teniendo una dependencia exportadora de determinadas materias primas, que es un elemento de debilidad. En general, en los mejores países de América Latina todavía les falta emprender el camino de diversificación exportadora que han hecho la mayor parte de los países asiáticos. Esos son los viejos problemas de los 80, es algo que no es nuevo pero que confiamos en que se puedan resolver de la mejor manera.

Bueno, ahora un poco de África. Si distinguimos dos zonas de África, la Subsahariana y el Magreb, el Magreb está sin novedad. El Magreb está bien. Mientras los precios del petróleo vayan bien, el Magreb más oriental va a ir bien y el occidental, pues ahí está. Marruecos sigue como sigue. Pero no hay novedades significativas, o sea, yo no creo que haya cambiado nada.

Pero el África Subsahariana sí ha cambiado bastante. Ya no es una zona que recibe sólo ayuda extranjera, internacional; recibe inversiones, ésta es la gran novedad. La gran diferencia en África es que hace 10 años eran todo flujos de capital de ayuda extranjera y hoy en día hay mucho flujo de inversiones. “Desgraciadamente”, lo digo para nosotros, son todo inversiones chinas e indias, no hay inversión occidental ni europea ni americana, por algo será. Algo estamos haciendo mal respecto a evaluar las perspectivas económicas y de crecimiento. Yo creo que éste es un tema que tenemos que tener en cuenta, por que es importante.

En África, en algunos países, están haciendo bien las políticas económicas. Están consolidando bajas inflaciones, acumulando reservas internacionales, intentando tener sistemas financieros sólidos, abriéndose a la inversión extranjera, y hay oportunidades importantes. Tiene retos tremendos, sin ninguna duda: consolidar la estabilidad económica, el desarrollo institucional y humano. Pero ha cambiado algo importante en África.

Os voy a contar una anécdota personal de Isla Mauricio. Por una serie de razones, yo tuve la oportunidad de estar en Isla Mauricio la semana pasada,

y cuando les hablo de Isla Mauricio, ustedes pensarán que me iba de vacaciones a la playa, a un *resort* de estos turísticos una semana maravillosa. Éste es un país en el que el turismo, que es lo que todos conocemos, es sólo el 6% del PIB, no llega al 7%. El sector financiero es el 12%. Isla Mauricio es un centro *offshore* de atracción y canalización de inversiones hacia la India. En Isla Mauricio el 65% son indios, de origen hindú, de la época del imperio británico. Tienen la inmensa suerte de hablar inglés y francés, porque están escolarizados en los dos idiomas. Cuando llegaron los ingleses no echaron a los franceses, con lo cual tienen dos idiomas muy potentes a nivel internacional. Es un centro de atracción de *call center* de estos importantes y es una economía completamente volcada al exterior, que ha definido muy claro dónde quiere posicionarse en el intercambio de África y la India como centro *offshore*, vehículo de estructuración de operaciones financieras, y también como centro logístico; como puerto en mitad del Pacífico, para entendernos.

Y dirán ustedes: ¡qué tontería, un millón de tíos! Bueno, pues ese millón de tíos, que es lo que son, un millón de personas, fueron capaces de llevar a 400 banqueros de todo el mundo, miento, a 400 banqueros chinos, africanos y asiáticos y a tres europeos. Europa se está quedando atrás y Estados Unidos también, de esa zona del mundo que está creciendo, que se está desarrollando y que está siendo la demanda futura.

Este es el mensaje que les quiero trasladar. Están cambiando cosas en sitios que nunca habíamos pensado. Esto es lo que tiene la economía, que nos da unas sorpresas tremendas, ¡qué le vamos a hacer!

Vamos a hablar ahora de la internacionalización. Decía: “la demanda interna no es una opción”. La demanda española va a continuar deprimida. Las previsiones oficiales de crecimiento del consumo privado en España para el año 2011 y el Plan de Convergencia y Estabilidad que presentó el Gobierno español a la Unión Europea, a Bruselas, viene a dar un crecimiento del consumo en el entorno del 1 al 2% en los próximos 3 años, o sea, un crecimiento del consumo privado en España muy bajo. Por lo tanto, las empresas tendrán que ajustarse a ese nuevo escenario y, en ese escenario, ese ajuste pasa fundamentalmente por hacer lo que todos ustedes saben que hay que hacer, lo básico: reducir costes, asegurar los cobros, reducir el nivel de endeudamiento, mirar la estructura y la dimensión de la empresa, lo necesario para sobrevivir mañana. Pero hay que posicionarse de cara al futuro, porque de nada vale sobrevivir mañana si pasado mañana me he muerto por los ajustes que he hecho hoy.

¿Y qué es lo fundamental a mí entender? Posicionarse en el mercado, mantener la imagen de marca, lo que yo llamo ese “contrato emocional” que toda empresa tiene con sus clientes ¿Por qué me compran a mí y no a los demás?, hay otros 50 tíos que venden lo mismo. Ustedes sabrán por qué. Eso no

se puede perder en el proceso de ajuste, porque si perdemos eso es muy difícil de recuperar. Y eso tiene que ver con la marca, tiene que ver con la atención al cliente, tiene que ver con nuestro posicionamiento, con el tipo de producto, con el tipo de calidad de producto, con la relación que establecemos con nuestros proveedores, con nuestros clientes, etc. Esto no se puede olvidar en el ajuste.

Segundo, la innovación y la gestión del talento, que es parte de lo mismo. Si queremos apostar por un mundo futuro mucho más competitivo y mucho más global y no somos, ni vamos a ser nunca, la economía de bajos salarios, tendremos que invertir en capital humano e innovación, en ser diferentes, más baratos y más eficientes que los demás. Y eso sólo se consigue con tecnología, con investigación aplicada, con innovación, con gente más preparada. Pero, ojo, si vamos a tener gente más preparada tenemos que tratarla distinto, tenemos que replantearnos también las relaciones con nuestros trabajadores. Muchas veces simplifico esto diciendo que la empresa del futuro es internacionalizada, innovadora, etc., tiene que tener trabajadores que tengan características de emprendedores, que sean autónomos, empresarios, para entendernos. Pero para eso hay que tratarlos como tales.

Las relaciones laborales no pueden ser las mismas para unos asalariados en una cadena de producción que para un tío que mandamos a Isla Mauricio para que nos establezca una base de operaciones en Sudáfrica, porque el nivel de control de gestión es imposible que sea el mismo; y el nivel de autonomía, y por lo tanto la estructura de incentivos, no puede ser la misma; la estructura salarial no puede ser la misma. Son los ajustes necesarios para la innovación.

Y luego la internacionalización. ¡Qué les voy a decir de internacionalización aquí que no sepan! Bueno, voy a hablar algo de internacionalización, y ya acabo.

Como decía antes, la internacionalización es una decisión estratégica, no puede ser oportunista, que afecta profundamente a la empresa. Una empresa internacionalizada es una empresa distinta de lo que era antes, aunque venda lo mismo. Una empresa que vende 1.000 en Castilla y León sólo en Castilla y León, o en España, y una empresa que vende 1.000 en 17 países es una empresa radicalmente distinta, en cultura, en actitud, en organización interna, en el enfoque del mundo, porque le obliga necesariamente.

No es posible pensar que nada va a cambiar cuando uno se abre al mundo. Si uno está dispuesto a que no cambie nada, que se quede en su pueblo, que le puede ir muy bien, habrá empresas que les va muy bien. Pero, evidentemente, en el proceso de apertura al mundo, la empresa tiene que estar expuesta a cambiar y tiene, probablemente, que pensar si necesita nuevos socios y no sólo por razones de capital, porque necesite más dinero, sino por razones de

conocimientos que tiene que incorporar. Es muy difícil pensar que sólo nosotros, en lo nuestro, podamos incorporar esos conocimientos necesarios para abrirse al exterior. Probablemente tendremos que confiar en alguien, y muchas veces no nos bastará con un consultor especializado que sepa mucho, sino que queremos tener quien comparta el riesgo con nosotros, o sea, que nos aporte esa dimensión. Por lo tanto hay que plantearse el tema de los nuevos socios.

Requerirá nuevos métodos de dirección, nuevos métodos de control interno, nuevos métodos de gestión. Es decir, la estructura de dirección de la empresa tiene que cambiar. Insisto, cuando uno se plantea la decisión de internacionalizarse, de abrirse al mundo, tiene que plantearse, desde el principio, esos cambios necesarios, porque si no, probablemente, le va a salir mal. Y esto es lo que yo llamo (y todo el mundo), elaborar y aprobar un *business case*, un plan de viabilidad, que tiene que ir más allá de lo normal. Cuando uno define un plan de viabilidad de una empresa siempre hace lo mismo: estudio de mercado, proyecciones financieras, cálculos de costes, estudio de marketing, es decir, lo normal. Pero creo que, cuando uno está planteando un plan de viabilidad dentro de la internacionalización, un plan de internacionalización tiene que ir un poco más allá de eso y tiene que añadir conocimiento internacional del mercado.

Si uno exporta vino, por ejemplo, o exporta material de ingeniería avanzada para los molinos de viento de las eólicas, pues tendrá que saber cómo está el mercado en el mundo, y eso implica un tipo de conocimiento diferente. Pero, además, tendrá que conocer de esos países una serie de cosas que uno normalmente no se plantea. Tendrá que pensar cómo se quiere internacionalizar: voy a exportar y voy a establecer sedes fuera, o sea, voy a tener una base de operaciones fuera y a producir fuera, o simplemente voy a exportar, porque eso implica dos canales muy distintos de decisiones. Si voy a exportar pues tengo una serie de cosas que hacer y, a veces, la decisión no depende sólo de nosotros, depende del país donde queremos estar.

A veces nos gustaría no tener una sede fuera, pero resulta que, para poder exportar en tal mercado, hace falta tener una empresa local porque si no, por varias razones regulatorias, proteccionistas indirectas, etc., a uno no le dejan. Por tanto, tiene que constituir una sociedad local. Y si uno va a tener un socio local, más le vale que se entere de quién es, cómo es, cómo funciona, cuánto se puede fiar, qué está dispuesto a repartir, qué nivel de conocimientos sobre nuestras patentes estamos dispuestos a compartir con nuestro socio, qué riesgo tenemos de que se apropie de nuestro *know-how* y lo haga por su cuenta, cómo nos protegemos. Y todo este tipo de decisiones, que seguro que aquí los especialistas han tenido que tomar muchas veces, hay que plantearlas desde el principio. Si uno no está dispuesto a esto que se olvide. Éstas son el tipo de decisiones necesarias que acompañan a una inversión en internacionalización.

Otra pregunta muy elemental pero obvia, ¿Vamos a vender lo mismo o vamos a adaptar el producto? Permítanme que les ponga un ejemplo, absolutamente anecdótico, pero muy significativo. Muchos de ustedes conocerán un restaurante tradicional de Madrid que se llama “El Palacio de Oriente”, que está al lado de la Ópera y que tiene varias sedes por ahí. Éste decidió, en su momento, abrir en Washington y daba unas paellas maravillosas. El problema: no iba ni un solo americano, porque la paella era tan española que les gustaba mucho a los españoles y el problema es que, en Washington, hay muy poco español, una cosa que suele pasar en los países extranjeros. Entonces ¿Qué hace el tipo? Se da cuenta e innova y hace una paella americana, en la que mezcla todas las porquerías que uno jamás mezclaría en una paella española: verdura, pescado, marisco, cerdo, vaca, pollo, todo junto en una paella que les gusta a los americanos, que tienen la desgracia de que eso es lo que comen, ¡qué le vamos a hacer! Y, desde entonces, es uno de los restaurantes de moda en Washington, desde hace 15 años. Pero estuvo tres años a punto de cerrar y servía las mejores paellas del mundo, con la desgracia de que el consumidor local no era partidario.

Entonces éste es el tipo de cosas que uno tiene que plantearse: que la demanda es muy local en muchas cosas, hay características muy locales en los productos. Y he puesto un ejemplo muy anecdótico de una paella, pero seguro que ustedes, en su ejemplo concreto, tienen miles de cuestiones. Cosas que funcionan muy bien en tal sitio como en Colombia, no funcionan en Perú. No se crean que funcionan también las grandes agrupaciones regionales: como voy a América Latina vendo lo mismo en toda América Latina, no necesariamente. La historia de los bancos en América Latina es también muy clara. Cuando el Santander intentaba vender un mismo producto estándar, a través de su red, en todos los países de América Latina, descubrió muy pronto que tenía que hacer adaptaciones locales, que no funcionaba el mismo producto exactamente igual en todas partes por razones diferentes, porque los peruanos tienen esta manía y los colombianos aquélla. Y este tipo de adaptaciones son importantes de hacer. El producto hay que adaptarlo localmente, y hay que ver lo que estamos dispuestos a hacer, el recorrido que tiene, etc. Esto son decisiones básicas.

Bueno, voy a lo de los criterios. Decía tres listas de criterios: macro, micro y de producto. Los criterios macro son los más fáciles, por lo menos, para los que nos dedicamos a la macro, obviamente, son los más fáciles. Si voy a exportar tendré que saber qué pasa en ese país, cómo va el crecimiento, cómo va la inflación, cuán estable es, cuál es su población, la población es un factor importante porque es un factor indirecto del crecimiento del mercado, si es un país estabilizado con crecimiento demográfico cero, cómo es la distribución de la renta.

La distribución de la renta es un factor muy importante, porque un país puede tener una renta per cápita muy baja pero tener un colectivo con renta per cápita alta. Es el caso de Brasil, que es un país muy grande, pero São Paulo tiene más habitantes con una renta per cápita superior a España que toda España, aunque la renta per cápita de Brasil sea muy inferior a España. Por tanto en São Paulo se pueden comprar productos de alta gama o incluso de gama superior a lo que hay en España. Estos son factores importantes, la distribución de la renta es muy importante.

El tipo de cambio, el régimen también, qué riesgo voy a asumir de devaluación de un día para otro, me protejo o no me protejo. Este tipo de información macro es la más accesible, yo creo. Ahí tienen ustedes los informes del Fondo Monetario, de la OCDE, el Banco Mundial, aparte de las agencias, del ICEX, EXCAL, Cámaras de Comercio, todos los organismos locales. Pero, afortunadamente, hoy ya esa información está toda en Internet. La gran diferencia de hace 20 años y ahora es que antes uno quería saber cómo era la economía de Níger (yo tengo un amigo de Níger), y las pasaba difícil. Y ahora, si uno quiere saber la economía de Níger teclea en Google “Banco Central, *Statistics Macro*”, y lo tiene todo, es muy fácil. Otra cosa es que es muy difícil analizar y les recomiendo que recurran a mí y a otra gente, pero es accesible, muy accesible.

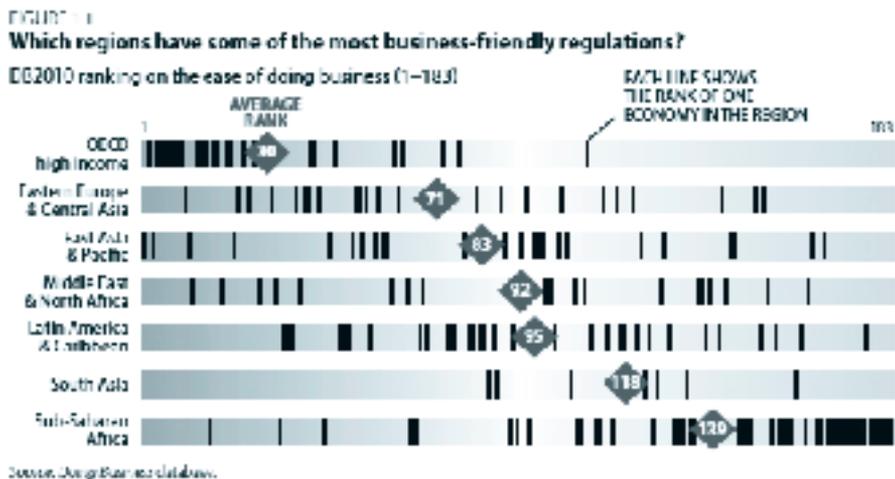
Segundo, los criterios micro. Son los más importantes, porque al final un país puede ir bien o mal, pero si no se puede estar, pues me da igual. Si el país está cerrado a la inversión extranjera, tiene unos niveles impositivos altísimos, unas barreras aduaneras tremendas, etc., pues está muy bien, pero para ellos. Los criterios micro tienen mucho más que ver, como decía, con la facilidad de hacer negocio.

Hay unos criterios básicos. Hay que ver la fiscalidad, la convertibilidad de la moneda, ya que puedo ganar mucho dinero; pero si lo tengo que invertir en una moneda local no convertible, estoy asumiendo un riesgo muy alto. Tengo que pensar, o no, cuánto tiempo dura ese período de convertibilidad, cuánto tiempo puedo mantener beneficios allí invirtiendo en la expansión del negocio, porque llegará un momento en que quieras repatriarlo. Y la forma de hacer negocios, de la que voy a hablar con dos referencias básicas: el informe del Banco Mundial que ustedes conocerán, el *Doing Business* (Haciendo Negocios), que se publica todos los años, y el informe de Davos. Hay una diferencia sustancial entre los dos: el primero es gratis en Internet, el segundo hay que pagar pero, por lo demás, son básicamente lo mismo. Quiere decir que si una empresa es grande y tiene tamaño suficiente yo recomendaría que comprase los dos; si se lo está planteando, desde el principio, que mire primero en Internet, que es gratis, y luego ya cuando lo tenga planteado, que se busque el segundo si lo necesita.

Y tercero, criterios de producto. No voy a hablar nada porque saben ustedes: análisis de mercado, análisis de la competencia, importación-exportación. Es muy importante el análisis de la competencia, porque muchas veces cometemos el error de decir: “¡Fíjate qué bien está el mercado de lo que yo exporto, está creciendo el 15%, tiene unos precios buenísimos!”. Sí, pero es que resulta que el mercado está dominado por un *incumbent* que lleva el 80% del mercado y que no lo vamos a quitar nunca de ahí, porque tiene relaciones muy estrechas con el gobierno; es íntimo amigo de no sé quién. Es decir, que el mercado es potencialmente muy aparente, muy atractivo pero, de facto, nuestro producto está dominado por alguien. A lo mejor le podemos vencer, pero entonces tenemos que pensar que vamos a tener que hacer una inversión a 5-10 años, no a 2 o 3.

El informe *Doing Business*, del Banco Mundial, ordena las distintas zonas del mundo por la facilidad de hacer negocios.

Clasificación de Regiones por su regulación favorable para negociar



Dicho informe coloca a los países de la OCDE los primeros. La media de los países está en el 30, Europa Central y del Este en 71, luego viene Asia y Pacífico. Fíjense que es más fácil, entre comillas, hacer negocios en Europa del Este que en Asia. África Subsahariana está muy mal, pero sin embargo las rayitas negras son países concretos dentro de cada región y hay muchos países africanos, algunos muy por encima de los países de Europa del Este, y hay muchos

países de Europa o algún país de Europa por detrás de muchos países de África. Es decir, que dentro de cada región la variedad es muy importante.

¿Saben ustedes cuántos países africanos hay delante de España?, España está en el puesto 62, siendo la octava potencia económica del mundo. No es un puesto del que deberíamos estar orgullosos, nos correspondería estar significativamente por delante, pero tenemos un entorno regulatorio y legal no especialmente favorable a los negocios.

¿Cuántos países africanos hay por delante? ¿Ninguno?, ¿1, 5, 25?, ¿Menos de 5?, ¿Más de 15? Hay casi 10. ¿Qué puesto está isla Mauricio?, El 12. ¿Y qué miran de estos países? Miran la dificultad de empezar un negocio, costes legales, tiempo, papeles, trámites.

Este informe mira mucho más. Por ejemplo, más que la presión fiscal, si pagan el 40, 30 o 50, mira cuánto tiempo se tarda en pagar impuestos, cuánta gente necesito para llevar los informes; cuántas veces me va a dar la lata la inspección tributaria; qué grado de fiabilidad tengo de que, una vez que presente los papeles, no me vayan a molestar más. Es decir, ese tipo de cosas micro, más que si la presión fiscal es 30 o 40, porque si es 30 o 40 es un coste perfectamente asumible y conocido: hago mis números y es facilísimo, pago 30, pago 40, ya lo sé. Lo que es mucho más difícil de conocer, *a priori*, es “pago 30 y se ha acabado” o “pago 30 y tengo que dedicar una persona dos días a la semana a tener contento a Hacienda”, porque eso es otro coste que normalmente no había pensado. Ese es el tipo de cosas.

Permisos de construcción, la libertad para contratar y despedir trabajadores, los derechos de propiedad, el registro de los derechos de propiedad. Si yo tengo una patente y la registro, eso se cumple, no se cumple, cuánto tiempo tarda, cuánto me cuesta, qué fiabilidad tengo. El acceso al crédito, la protección a la inversión extranjera, si la inversión extranjera está tratada igual que la local o no, el cumplimiento impositivo que decía antes, cuánto se tarda y cómo funciona.

En comercio internacional, importación y exportación, las aduanas cómo funcionan, si son corruptas, no son corruptas, cuánto tardan, cuánto de eficientes, etc. El grado de cumplimiento de los contratos. Porque un problema importante, en todos estos países, es si usted firma un contrato y no le vale para nada, porque esos contratos luego tienen la maldita tradición de que no se cumplen y no hay manera de hacerlos valer en los tribunales. Este es un tema para mirar específicamente en cada país.

Pues, la siguiente lista de países, son (de acuerdo con la clasificación del Banco Mundial en el informe de 2010, que contempla las reformas hechas en los años 2008 y 2009) los que más han avanzado, los que más han mejorado su

legislación para hacerse *friendly* a los negocios. Son Ruanda, la República de Kirguistán, Macedonia, Bielorrusia, los Emiratos Árabes Unidos, Moldavia, Colombia, Tadjikistán, la República de Egipto y Liberia. Estos son los países que más han avanzado.

Criterios micro de selección de mercados. La facilidad para hacer negocios

TABLE 1.1
The top 10 reformers in 2006/07

Economy	Starting a business	Dealing with construction permits	Employing workers	Registering property	Getting credit	Protecting investors	Paying taxes	Trading across borders	Enforcing contracts	Closing a business
Rwanda	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Kyrgyz Republic	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Macedonia, FYR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Belarus	✓	✓	✓	✓			✓	✓		
United Arab Emirates	✓	✓						✓		
Moldova	✓			✓			✓			
Colombia	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Tajikistan	✓	✓			✓	✓				✓
Egypt, Arab Rep.	✓	✓			✓				✓	
Liberia	✓	✓						✓		

Note: Economies are ranked on the number and impact of reforms. First Doing Business selects the economies that implemented reforms making it easier to do business in. For more of the Doing Business report, contact: do@worldbank.org or visit www.doingbusiness.org. The larger the improvement, the higher the ranking as a reformer.

Source: Doing Business Database.

Y ahora les voy a poner los países que peor han avanzado, y esto se ve a través de cinco criterios recogidos en el siguiente cuadro.

Criterios micro de selección de mercados. La dificultad para hacer negocios

	Starting a business	Dealing with construction permits	Employing workers	Registering property	Getting credit
Performance ranking 10 worse than best in the business	Kenya, Burkina Faso, Guinea	Kenya, New Zealand, Rwanda, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe	Romania, Luxembourg, Maldives, Portugal, Paraguay	Argentina, Bulgaria, Maldives, Mexico, Serbia, Latvia, Lithuania, Tajikistan, Turkmenistan, Paraguay, Uruguay	Guatemala

Source: Doing Business Database.

Gaza y Palestina se ve que han avanzado muy poco. En el tema de la construcción, y para todo el que esté interesado en este tema, Kenia, Nueva Zelanda, Rumanía, las Islas Salomón, Sri Lanka y Tanzania han avanzado poco.

Los que menos han avanzado en la legislación laboral son Honduras, Luxemburgo, Maldivas y Portugal, que tiene un serio problema. En tema de registros de propiedad están Argentina, sorprendentemente, Botswana, Madagascar, Sierra Leona, Surinam, Tayikistán, Uruguay. Y, en crédito, Cabo Verde. Es decir, que hay países que uno no pensaría que se están deteriorando.

Kenia, por ejemplo, que era un país que parecía atractivo por muchas otras cosas en África (petróleo, crecimiento, etc.), es un país en el que el clima de hacer negocios se está deteriorando. Y es un factor a considerar. Yo no digo que eso no sea óbice para que alguien decida que es un mercado grande, crecimiento potencial alto, etc. Simplemente digo que lo tenga en cuenta, porque estas cosas, además, suelen continuar, no suelen pasar de un año a otro. Suele haber períodos de reformas económicas en la dirección correcta y períodos de reformas económicas en la dirección incorrecta.

Bueno, hablaré de los países inesperados por delante de España y con esto acabo. Quiero decir países donde, de acuerdo con el Banco Mundial, es más fácil hacer negocios que en España.

Ordenados por zonas, en Europa Central y del Este tenemos Azerbayán, Armenia, Kirguizia, y Georgia. Por supuesto, Singapur, que es el primero en el mundo, Tailandia, Malasia y Mongolia. Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos, Qatar, Isla Mauricio, Botswana, Estonia, Letonia, Lituania, Macedonia, Eslovaquia, Eslovenia y Rumanía. Y en América Latina, Puerto Rico, Colombia, Chile, Antigua, México y Perú. En todos estos países es más fácil hacer negocios que en España; hay menos riesgo para la actividad empresarial en todos que en España, si uno lo mide así.

Esto ya sé que es una provocación deliberada, pero les dejo con ese enfoque porque este punto es el que yo creo que vamos a tratar ahora: cómo aprovechar esto, las oportunidades de comercio exterior, promoción, etc.

Gracias y perdón por la extensión.

5.3. Intervenciones de los Expertos del Tercer Panel

5.3.1. Intervención de D. Diego Rodríguez Bollón

Creo que casi todas las empresas de los diferentes sectores de España, estamos viviendo la situación igual, como una situación de tremenda incertidumbre y de tremendas dificultades. Nosotros, incluso, y ahora os contaré, fruto de la evolución de los últimos años, estamos viviendo en unas circunstancias un tanto extrañas.

Por un lado, estamos con unas perspectivas de negocio internacional tremendas. En este momento, con cartera cerrada, prevemos tener un crecimiento cercano al 35% fuera y, sin embargo, estamos previendo un decrecimiento en España, para el año que viene, de cerca del 15%, si la cartera que tenemos se ejecuta, que en los tiempos que corren depende del día y depende del periódico. Y eso que, haciendo una suma puramente aritmética, podrían parecer unas perspectivas extraordinarias, a nosotros nos tienen muy preocupados, porque lo cierto es que no es tan sencillo como decir: conclusión en 25%, conclusión: un 20%, no. Yo creo que hay que digerir un 35% de fuera y hay que digerir un -15% de dentro, porque eso no solapa. A fecha de hoy en muchos casos por motivos estructurales, de legislación, por motivos culturales, lo cierto es que eso no encaja aritméticamente.

Nosotros somos un grupo de unos 400 profesionales con un volumen de negocio en torno a 20 millones de euros, con presencia en 6 países de manera estable y física. A mí me gusta decir que somos una empresa enorme para Zamora, mediana para España y, con perdón de la expresión, una “mierdecita” para el mundo al que nos enfrentamos, a este mundo global que asusta y por otro lado, también ilusiona, con los retos que supone.

Empezamos la internacionalización en el año 1997. Me gusta diferenciar dos etapas del proceso de internacionalización de Inzamac: una, que fue “de oportunidad”, que llega casi hasta el año 2006, y otra, como nos gusta llamarla desde el grupo, “de necesidad”, que se produce a partir del año 2006-2007. En el año 96-97, la iniciamos en Chile. Metimos la pata por todos los lados, un montón de errores, no teníamos ni idea, y esto que llamamos “de oportunidad” fue provocado porque el mercado español estaba en plena expansión, pero se estaba produciendo algo que es muy dado, dentro de las economías latinas, y es que los grandes momentos de esplendor los aprovechamos para destrozarnos los servicios, para destrozarnos los márgenes, para destrozarnos los mercados.

Ante eso, y viendo lo que se venía por delante, dijimos: “Oye, si buscamos otro mercado que, por lo menos, valore nuestros servicios, nos deje ganar un euro, (o un duro por entonces), pues bienvenido sea”. Y partir de entonces montamos en Chile. En Chile fue un verdadero calvario el sinfín de cosas que

hicimos mal hasta que pusimos aquello en marcha, fueron casi 4 o 5 años, con una cuenta de resultados que venía castigada año tras año fruto de la inversión chilena. A la vez que hacíamos Chile, en el año 2000, iniciamos Bolivia, que también fue otro calvario y otro fruto de errores. Aunque las cosas iban mejor tuvimos la desgracia de que luego vino este hombre que está ahora mismo gobernando el país y aquello se bloqueó. En el camino iniciamos, en 2004 o 2005 (no recuerdo muy bien), Perú, donde montamos una delegación, fruto de las oportunidades que había para unas direcciones facultativas de centros de salud y de centros de educación.

En este momento, tanto Chile como Perú tienen cartera garantizada para dos o tres años, cosa que cualquiera que se lo plantee para España es como una quimera, y con unas oportunidades y unas perspectivas extraordinarias. Y en ese camino yo creo que hasta ahí llegamos, nuestra internacionalización “de oportunidad”, aparte de trabajar en otros países, siempre muy ligado a instituciones financieras multilaterales o fondos ligados.

A partir de ahí vimos que teníamos un problema y es que estábamos haciendo inversiones en el extranjero, estábamos internacionalizándonos, pero eso no nos acarrea lo que llamamos nosotros “carga de trabajo” para nuestra estructura en España. Eso nos preocupaba, y más cuando veíamos que empezábamos a vislumbrar, en el año 2006-2007, que esto podía empezar a ralentizarse, por entonces hablábamos de ralentizarse, nunca pensábamos que pegase el “batacazo” que se iba a pegar. Entonces empezamos a buscar países que pudieran suponer un arrastre de carga de trabajo al mercado nacional.

En esa línea vimos como una grandísima oportunidad (el año 2006 creo que fue) Polonia. Lo cierto es que en Polonia empezamos a hacer esfuerzos, incluso montamos un consorcio con una empresa constructora de aquí, castellano y leonesa, y fuimos con la intención de comprar una empresa local o de comprar una participación cruzada o alguna manera. ¡Bendita la hora que no fuimos capaces de aquello porque aquel país se ha retrasado muchísimo más que las expectativas que ofrecía!. En este momento estamos haciendo una supervisión fuerte de una infraestructura, creo que es en Varsovia o Poznan, no estoy seguro. Pero las perspectivas y la ilusión con las que fuimos no tienen que ver nada con el ritmo que se nos había trasladado que podía desarrollarse en la Europa del Este y, en concreto, Polonia, pues creo que siguen hablando de que en el 2012 van a tener que organizar la Eurocopa y que hay que modernizar el país, pero veo que todavía pita el árbitro y éstos no han empezado.

A partir de ahí el año siguiente vimos que había que buscar otros países y surge una oportunidad que es Argelia. Hemos estado tres años para montar el centro de calidad, casi tres años para poderlo abrir, con unas vicisitudes y unas problemáticas burocráticas, culturales, todo lo que se pueda imaginar

uno. Pero lo cierto es que, una vez que pasa uno este camino, hay unas oportunidades extraordinarias y, sobre todo, como un verdadero motor de arrastre por cercanía, por comodidad para lo que puede ser nuestro cuerpo de negocio que, a fecha de hoy, todavía no sé por cuánto tiempo, sigue siendo España. Y en el mismo camino de 2009, viendo que no éramos capaces, con cultura española, de entrar en las ex-colonias portuguesas, que tenían un plan de infraestructuras muy agresivo y con muchas oportunidades, compramos una pequeña empresa portuguesa, Geosolve, y a partir de ahí estamos trabajando en Mozambique, Madagascar y un poco en Cabo Verde.

De los 20 millones que os hablaba antes, el año pasado cerramos con el 68% de negocio nacional y el 32% de negocio internacional. Ayer, antes de venir, preguntaba cuáles son las perspectivas para cerrar el año 2010 en cuanto a esa distribución de negocio. Me hablaban de que era 53% nacional, todavía, 47% internacional. Con el dato que os decía antes de ese decrecimiento, el año que viene Inzamac, con todo lo que implica, y a mí me gustaría hablar mucho de eso hoy, se puede encontrar con un 42% de negocio nacional y ya un 58% fuera. Y eso, vuelvo a repetir, que suena muy bonito, que suena como el ejemplo a seguir, yo creo que hay que medirlo y asimilarlo y pensar todo lo que conlleva.

5.3.2. Intervención de D.^a Isabel Clavero Mañueco

Gracias Carlos por hacer mención a mi origen, del que me siento muy orgullosa y todo el mundo está invitado a venir a Antigüedad.

Bien, mi papel aquí hoy es representar a la Administración General del Estado, a la Secretaría de Estado de Comercio concretamente, y al ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, que sobre la base de toda esta panorámica que nos ha presentado el profesor y los problemas que las empresas encuentran, como ya nos ha contado también Diego Rodríguez, lo que intentamos hacer es una serie de programas, o intentamos acomodar nuestros programas y nuestras ofertas de formación y de información a las necesidades de las empresas, con más o menos éxito, porque lógicamente nosotros no somos los empresarios, son ustedes.

Los primeros objetivos que tiene el Instituto, el ICEX, son, como hemos visto, diversificar los mercados. Si miramos la panorámica de las exportaciones españolas y sobre todo de Castilla y León, nos encontramos con que la Unión Europea es el destino de un gran porcentaje de esas exportaciones. Entonces tenemos que diversificarnos; el mundo está ahí, los países están ahí, nos lo acaban de contar, y el ICEX intenta ayudar a las empresas para que vayan a esos países. Para ello tenemos programas de empresa con apoyo económico y sobre todo con apoyo y asesoría de expertos que les pueden orientar a hacer ese estudio de mercado, ese estudio de la competencia, ese estudio micro del país, además de los estudios macro que ya pueden tener antes.

Tenemos algunos planes de implantación, apoyo también económico para los proyectos de inversión, que yo creo que son muy importantes, porque en muchos de los mercados de los que se han hablado, la presencia debe ser, no con productos, sino con la presencia española físicamente allí. Para ello tenemos ese tipo de programas como son los PAPI o los Planes de Implantación en el Exterior. Cuando las empresas no pueden abordar los mercados, porque son demasiado pequeñas, como suele ser el caso de muchas de las empresas españolas que son Pymes, también se contempla esta necesidad y se facilita la formación de consorcios, que son una buena manera, en algunos casos con mucho éxito, la forma de comenzar la aventura de la internacionalización, no yendo solos, sino de la mano de 3 o 4 empresas más, con la ayuda de un gerente experto que es el que va a “patear” ese mercado y el que va a llamar a las puertas y abrirlas.

Cuando hablamos de empresas con un desconocimiento del mercado internacional, pero que están dándose cuenta de que es la opción o la obligación, como ya se ha comentado también aquí, intentamos ayudarles a través de una serie de programas de iniciación, como son el “Aprendiendo a Exportar” y

el PIPE, creo que aquí hay unas cuantas empresas que han pasado por estos programas. Consideramos que es un programa de éxito porque las empresas, al menos durante el tiempo que dura el programa, hacen una reflexión muy profunda de cuál es su estructura empresarial y cuál es su capacidad de internacionalizarse, y hacen, o son capaces de hacer, la reorganización empresarial para posicionarse en los mercados exteriores. Para ello también hay una serie de ayudas, no solamente de asesoría con consultores externos expertos, sino también una ayuda económica.

También se ha hablado aquí de por qué, cómo elegir esos mercados a los que hay que ir. La Administración Comercial española, volviendo otra vez al principio, sabiendo que nuestras exportaciones están muy concentradas en Europa, ha elegido, en este momento, 15 países que se han considerado prioritarios para la economía española y por supuesto como destino de las empresas españolas. Estos países, para los que se ha desarrollado un plan integral de desarrollo de mercado, se han elegido sobre la base de muchos de esos criterios que ya se han comentado aquí: o bien por su potencial crecimiento, o bien por sus facilidades de crear negocios, bien por su potencial consumidor, bien por su grado de desarrollo, el que tienen o el que van a tener.

En suma, se han juntado 15 países entre los que se incluyen las grandes economías mundiales como pueden ser: Japón, Estados Unidos, o los BRIC, como son India, China, Rusia y Brasil. Se han incluido países del Magreb, como Argelia y Marruecos. Están incluidos también, desde hace dos años, Corea y Turquía, y ahora mismo también se está en estudio para desarrollar, más en profundidad, el Plan Integral de Desarrollo de Mercado de los Emiratos Árabes. En todos estos países lo que estamos intentando hacer es un enfoque más profundo y un mayor esfuerzo tanto económico como del personal de nuestras oficinas comerciales allí, para que la presencia española sea más potente, para ayudar, digamos, a dar más martillazos en la misma piedra durante más tiempo seguido. De esa manera conseguiremos crear una expectativa sobre lo que España es capaz de hacer. Y España lo hace a través de sus empresas.

Sin embargo, hay un tema que sí tiene que ser la Administración y no las empresas de título individual, sino una unión de esfuerzos, que es la imagen del país. La imagen del país, al margen de la imagen que tengamos en este momento por diferentes motivos, la credibilidad y demás, la imagen como país potente económicamente y con empresas potentes, ésa la podemos seguir haciendo, porque empresas potentes las hay, empresas que están haciendo bien las cosas las hay, pero quizá nos falta que se nos vea, nos falta un poco de visibilidad.

Por eso la Administración Comercial está intentando crear “imagen país” a través de, por una parte, apoyar a las empresas que crean marca también con programas de apoyo a la marca, con programas de apoyo del diseño, con

programas que ayudan a la visibilidad del producto y de la empresa española, y, por otra parte, unos programas institucionales de “visibilidad España”. Eso, en este momento, ya está funcionando desde hace tres años el “*Made in/by Spain*” en Estados Unidos, y se acaba de aprobar y se va a empezar a desarrollar a finales de este año y el próximo año y el 2012 en Rusia. También se está estudiando para hacerlo en otros países pero, de momento, está en estos dos países, sobre todo en Estados Unidos, que lo considerábamos un mercado prioritario, porque además la Administración Obama iba a hacer grandes inversiones en algunos de los sectores en los que, precisamente, España es una potencia mundial como son las empresas de alta tecnología, las energías renovables, las TIC y los transportes –la alta velocidad, la construcción de autopistas y grandes infraestructuras tanto ferroviarias como portuarias, aeroportuarias–, etc.

Es importante que se nos viera. Por eso se eligió Estados Unidos y se han hecho muchas actividades tanto institucionales como empresariales para dar esta visión. Esperamos que estas actividades sean bienvenidas y bien aceptadas por las empresas españolas, porque realmente es para ellas para quien se hace y si desde luego a ellas no les funciona, pues tenemos que “cambiar el *chip*”. Muchas gracias.

5.3.3. Intervención de D. Pedro Morera de Pelegrí

Bueno, yo imagino que aquí habéis traído al Banco de Santander, porque es uno de los pocos bancos que puede dar la cara, porque no ha pedido ayudas a ninguna institución, ni en España ni en el resto del mundo, y esto a nosotros nos congratula y nos llena de satisfacción, porque se han hecho bien los deberes.

Contar el caso del Banco de Santander es un caso conocido por todo el mundo. A nivel de internacionalización, decirles que estamos convencidos de que, con los años, va a ser un caso de estudio en las universidades de economía de todo el mundo, por el mero hecho de que tuvo la perspectiva, hablando de internacionalización, no de créditos, de auto internacionalizarse antes que nadie, como hizo, en su día, Telefónica y Repsol, por poner dos ejemplos muy claros. Otro banco también es el BBVA, evidentemente, del que les voy a contar el caso, que yo, además, tuve la gran satisfacción y tengo la gran satisfacción de haberlo vivido en primera persona.

Yo llevo 35 años en banca, siempre en el negocio internacional. Empecé en una empresa, en un banco catalán especializado en negocio internacional, comercio exterior en “negocio de extranjero” que se llamaba entonces yo creo que si no hubiera entrado en esta especialidad, el banco es muy aburrido; la verdad es que esto me ayudó porque esto es apasionante, y con el tiempo recibí cierto bagaje. Estuve bien ayudado y bien formado por ese banco catalán y en el 97 fui llamado por la hija del señor Botín, Ana Patricia Botín –les cuento mi caso personal pero para que vean cómo hemos vivido ese aspecto– y me dijeron: “¿Tú estás capacitado para viajar?” Digo: “sí”. Dicen: “¿Qué idiomas hablas?, es muy importante”. Digo: “Hablo catalán”. Dicen: “Éste no vale”. Digo: “Bueno, hablo inglés, hablo francés y español”. Dicen: “Pues ideal, perfecto, sobre todo si hablas el español, porque vas a ir en un equipo, con Ana Patricia, a comprar 9 bancos americanos. Te vas a gastar así como la friolera de 10.000 millones de dólares”. Yo pensaba: “Bueno, entonces me vais a pagar un montón”. Eso no fue tanto.

Fuimos un equipo, no éramos más de 10 personas, una cosa brutal, a unos veintitantos bancos americanos y nos instalamos, déjenme recordar, más o menos, en Puerto Rico, que tenemos un banco; en Chile, que también tenemos un pequeño banco y el resto eran todos bancos comprados. Incluso en Brasil no teníamos más que una oficina de representación. No les voy a hacer larga la historia pero yo estaba muy incrédulo, como pueden estar muchos de sus empleados cuando ustedes se decidan, si todavía no se han decidido, a hacer lo que es indispensable que es internacionalizarse.

Hay muchas anécdotas que si quieren luego, con las preguntas, les puedo contar, algunas de adaptación muy interesantes. Pero les voy a decir que este año precisamente, el gran Banco de Santander no va a tener los ingresos en España como primera unidad de ingresos de negocio de todo el grupo. Por primera vez en 160 años que tiene el banco, lo va a ser Brasil. Brasil va a tener más ingresos que Santander contando Banesto, Santander y la Banca Corporativa incluida, y estamos seguros de que México en 2 o 3 años nos va a superar. Y el banco no decrece en España, está manteniendo un ratio evidentemente muy aceptable. ¿Qué significa esto? Pues significa que renovarse o morir.

Formé parte de un equipo de visionarios que vio esto con los años suficientes para madurar esta inversión. Esto no se hace de un día al otro. ¿Y cuál fue la estrategia? Comprar bancos que tenían pérdidas. Una cosa es invertir en Bolsa, queda muy bonito, pero luego, si compras acciones de Telefónica, no gestionas a la Telefónica y otra cosa es invertir en algo que tú vas a gestionar porque eres experto en esto. Ésta es la inversión de la que yo creo debemos estar hablando, no de invertir un 1% en una empresa, yo qué sé, en Bombardier, que fabrica locomotoras de transporte de trenes, etc., no, sino de gestionar la inversión que tú vas a dirigir y que estás en su Consejo de Administración. Yo creo que en ninguna pasó que en el año siguiente de ser adquirida por el banco ya daba beneficios. Evidentemente comprábamos bancos que fueran ex-oficiales, o sea, que eran bancos mal gestionados, la experiencia de estos países no era la misma que teníamos nosotros. Esto llevó a que, como mínimo, el umbral de rentabilidad estaba, a corto plazo, asegurado.

Había una gran posibilidad de lo que nosotros llamamos la “bancalización de un continente”, porque vimos una gran oportunidad en lo que era personal, ya que incluso no tenían ninguna cuenta en ningún banco local. Y eso sobre la base de la formación de la ciudadanía y la instalación de ciertos productos, muy bien dicho, adaptados, porque empezamos con inadaptados, ya que pensábamos que España era lo mismo, conseguimos lo que tenemos hoy en día.

Evidentemente España y Europa son nuestro pilar, pero el negocio lo estamos recibiendo básicamente de nuestro querido continente latinoamericano. Es tanto el *income* que estamos recibiendo del continente americano, que ya nos atrevemos ahora a comprar en Alemania, en Francia. Bueno, ahora estamos en estos países, que no era nuestra intención, porque ahora es el momento de comprar porque está más barato; no por un tema de mercado, sino por un tema de oportunidad.

El ejemplo de internacionalizarnos en Latinoamérica ha sido muy positivo, muy positivo y para aportar algo más aquí en esta reunión, decimos que el banco intenta acompañar a nuestros clientes hasta la última consecuencia en el país a donde se dirijan, no sólo a nivel de crédito, sino a nivel de poderles

apoyar en el tema de formación, apoyarles en presentarles los asesores mejores porque son los mismos que nosotros tenemos. Evidentemente, haremos venta cruzada con ustedes para que ustedes trabajen con España y con los países industriales en los que estén colocados como inversores, insisto, inversores activos en la economía de ese país, o sea, inversores productores de algún bien, de algún servicio. Creo que tenemos una gran posibilidad de poder ayudar a los inversores para Latinoamérica y para otros continentes de los que también, para no alargarme, podríamos estar hablando. Muchas gracias.

5.3.4. Intervención de D. Guillermo Escudero Díez

Yo voy a tener la suerte de ser el último en hablar, con lo cual, como lo importante está dicho, me salgo del guión y hasta me voy a permitir contradecir a alguno de mis predecesores, incluido Fernando Fernández.

Pero antes de nada voy a hacer como Pedro Morera, un poco de publicidad de mi empresa y mis productos.

Tenemos unos productos y eso aquí lo digo con pudor porque estoy viendo los perfiles de los empresarios que estáis sentados no sé si solamente en primera fila o los últimos, por los focos no os veo, pero al menos en primera fila, empresarios con unas empresas y unos proyectos que han funcionado especialmente bien.

Este pudor, y os lo digo de verdad, hay que dejarlo en casa cuando uno sale fuera, cuando uno quiere exportar. Cuando digo dejar el pudor no me refiero a que uno vaya allí convencido de que “como mi producto es el mejor, mi manzanilla es la mejor y soy el que mejor lo hace, usted por narices me lo va a comprar y su cliente lo va a valorar”. Digo que hay que dejar el pudor o la vergüenza en casa e ir convencido de que sí se puede. Al final nosotros nos hemos dado cuenta, desde hace muchos años, de que un producto, en teoría sencillo, como es una planta medicinal, como es una manzanilla o un té adelgazante, como es el caso de Manasul, tiene mercado en otros muchos países, competimos con productores de esos países y estamos en países que en teoría nos parecían inaccesibles.

¿Cómo lo hemos hecho? Y aquí aprovecho para complementar a Fernando Fernández. Yo estoy de acuerdo con lo que Fernando ha dicho. Me parece muy bien el criterio macro, es necesario. El criterio micro, por supuesto también. El criterio de producto, con todos los puntos que mencionaba y alguno más que se nos ocurra, también. Pero hay un cuarto criterio que nosotros aplicamos y es “yo y mis circunstancias”. O sea, no voy a decir aquello del olfato del empresario y todas esas cosas tan típicas, pero sí es verdad que hay países que, en teoría, para nosotros no se ajustan al criterio macro, con un análisis micro, tampoco estaría el primero en nuestra lista de prioridades, en cuanto a producto podemos estar ahí o no y por determinadas circunstancias nos animamos.

Os pongo un ejemplo muy concreto que me ha pasado estos días. Tenemos un socio con el que trabajamos en otro país, que ha comprado a una empresa financiera en Reino Unido (no competencia del Santander ni mucho menos). Una empresa que se dedica a vender tarjetas de crédito, hipotecas en los centros comerciales, de éstos que ponen el pequeño *stand* en un centro comercial y cuando va la señora le ofrecen la American Express, o lo que sea.

Se ha encontrado con una red comercial importante en ese país y dice: “Mira, dame tus productos para el Reino Unido”. “No, hombre, ¿Cómo voy a vender yo té en Inglaterra, un té de España a los ingleses?”. Dice: “Tengo contratado para los próximos dos años unos *stand* de la cadena Butz de farmacias y tengo cubierto para ellos productos financieros que es a lo que yo me dedico, una semana al mes. Las otras tres semanas estoy allí, estoy con una farmacia, tráeme tu producto”. Con criterios ni macro, ni micro, ni por producto hubiera yo optado por el Reino Unido. En estas circunstancias, y dado que me fío de ese socio, me animo en esas circunstancias. O sea, que siempre hay, en el caso nuestro, de mi empresa en concreto, bastante flexibilidad.

Y os doy otro último criterio y me apoyo un poco en lo que Diego Rodríguez decía cuando él hablaba de su porcentaje de facturación al exterior y en España.

Nosotros, en el exterior, estamos vendiendo más o menos un 40% de nuestra facturación. Es verdad que estos años, con el cambio del euro-dólar, nos afecta, porque gran parte de nuestro mercado es Estados Unidos, América Latina, que nunca hemos sido capaces de facturarles en euros y tenemos que trabajar en dólares porque es lo que nos impone el mercado. Eso nos ha afectado.

Aun así, y a pesar de todos los criterios de por qué internacionalizarse, que también lo hemos visto antes en la presentación de Fernando Fernández –diversificar riesgos, apertura de nuevos mercados, etc.–, para nosotros hay uno que es fundamental y que nos ha repercutido muy mucho también en nuestra cuota de mercado español, y es la productividad. El estar fuera nos ha obligado en todos los departamentos de la empresa, hasta el operario que está enfrente de la máquina, a ser tremendamente más competitivos y mucho más productivos de lo que éramos antes, en todos los sentidos. Al final, hay un departamento regulador, que me ha estado haciendo durante muchos años los registros sanitarios para poder vender en Colombia, en Venezuela, en Brasil y que ahora, cuando en España hemos tenido que adaptarnos a la normativa europea, no partimos de cero. La ley es totalmente diferente, pero sí, yo tengo un departamento de gente formada, capacitada y entrenada en hacer eso y eso me ha permitido crecer en España. Es más fácil. Con esta crisis tengo competidores que han desaparecido, que no han podido aguantar el tirón, y nosotros sí que hemos podido aguantar el tirón en gran parte gracias a la exportación. No por las divisas que nos aporte la exportación, que también, pero por la competitividad que la exportación nos ha ido dando.

5.4. Coloquio del Tercer Panel

MODERADOR: Hay preguntas para todos, y tenemos un cuarto de hora o sea, que yo creo que todo el mundo puede participar.

Voy a empezar con una pregunta para Diego Rodríguez. Es una pregunta que te hace Alberto Hernando de la empresa Simbiosis. La pregunta dice así. “Para una empresa de servicios del sector de la consultoría, ¿Cuáles serían las principales vías de internacionalización una vez seleccionados los países objetivo dada la importancia de las personas y del *know-how*?”

DIEGO RODRÍGUEZ BOLLÓN: Yo puedo trasladar, simplemente, mi opinión, no creo que sea algo certero. Creo que para acometer la internacionalización una empresa de servicios, hoy en día, evidentemente depende mucho de los mercados, pero para mí la premisa básica es la concienciación. Y cuando digo concienciación es que la cúpula más representativa, de más poder dentro de la empresa, esté absolutamente concienciada de llevar a cabo el proceso de internacionalización.

Yo creo que muchos proyectos que han podido fracasar al tratar de colocarse en distintos mercados ha sido por considerar, te hablo de mi sector, que todos somos Dragados o que todos somos las grandes compañías. Eso no es así. Empresas como las nuestras, cuando salen fuera, tienen que transmitir solvencia técnica y solvencia económica y esos dos valores hay que transmitirlos. Y para transmitirlos nuestros balances son pequeños, nuestros balances son cortitos, nuestros servicios son muy similares a los de los demás y nada más se transmiten a través de las personas, ya que la gente cuando va a confiar en un nuevo suministrador de servicios, desde mi punto de vista, quiere conocer a los máximos responsables de esa empresa que se los va a prestar. Eso sería para mí la primera. O sea, estar absolutamente comprometido con un proceso de internacionalización desde el primero hasta el último de la empresa.

La segunda, planificar mucho. La internacionalización es un proceso costoso y lento. Yo, desde nuestra experiencia, no conozco ningún mercado

en el que hayamos sido capaces de posicionarnos razonablemente en menos de tres años y con unos esfuerzos económicos que, con empresas como las nuestras, con problemas de tamaño, hay que aguantarlos en la cuenta de resultados. Al final, pues sobre todo Pedro Morera y otros compañeros, confían en nosotros conforme a una cuenta de resultados que presentamos a final de año, y este período del proceso es costoso, es lento, con lo cual ya ver ahora quién es el valiente que comete el error!, porque a lo mejor uno te lo aguantan; dos errores es complicado.

Tercero, yo creo que hay mucho campo, muchos mercados para las empresas de consultoría, pero hay que focalizar, porque el mundo es tan grande. Nosotros ahora mismo estamos tratando de digerir el jaleo en el que nos hemos metido, porque al final hemos apostado por un modelo de implantación en destino, con lo cual hay que estar comprometido con 7 u 8 mercados de una manera muy permanente y eso requiere medios, medios humanos, medios materiales y un montón de cosas.

Y la cuarta cosa que yo le recomendaría es una tarea absoluta de formación y de cambio cultural en todo su equipo humano, porque al final, como os comentaba antes, todo esto de crecer mucho fuera y de crecer en el mercado, si luego el equipo humano que representas o que tienes la suerte de dirigir no termina de asimilar que el mercado ha cambiado y que hoy prestamos un servicio en Antigüedad y mañana lo tenemos que prestar en Antigua, pues entonces de poco va a valer ganar mercado y ganar cuotas. Al final nos hace falta la gente, que es la que tiene que venir con nosotros.

MODERADOR: Muchas gracias Diego. Para Isabel tengo varias preguntas, a ver si hago un resumen. ¿Cuáles son los criterios para ser elegidos por el ICEX para ser apoyados, sobre todo para Pymes que después del año 2009 tienen balances y cuentas de resultados que no son precisamente óptimas? Y también ¿Consideran fáciles los trámites necesarios para la internacionalización de las Pymes?, ¿Qué mejoras se deberían iniciar de manera inmediata?

ISABEL CLAVERO MAÑUECO: Bueno, respecto a la primera pregunta, nuestro criterio de selección está completamente parejo al de la propia empresa. Si una empresa cree en su proyecto nosotros también, máxime teniendo en cuenta que nosotros no les vamos a prestar el dinero. Nosotros vamos a apoyarles y el Instituto y la Red de Oficinas Comerciales, que en este momento son 100 Oficinas Comerciales por el mundo, están para apoyar y ayudar, informar, formar y asesorar a todas las empresas españolas, independientemente de en qué situación se encuentren, más o menos.

Pero lo que sí es cierto es que cuando una empresa solicita una ayuda de uno de los programas que tenemos para acometer su proyecto, tiene que tener la capacidad de hacerlo, o sea, no puede basar el desarrollo del proyecto en la subvención que va a recibir dentro de un año o dentro de 6 o 7 meses, una vez que ha tenido primero que invertir sus fondos. Entonces si realmente las empresas no están en condiciones de asumir eso, lo primero que hay que hacer es poner un poco de orden en casa, permítame que lo diga de esta manera.

Y respecto a la segunda pregunta, los trámites, nosotros creemos y queremos que los trámites con los programas del ICEX se vayan facilitando cada vez más. Al principio eran más engorrosos, ahora muchos de los trámites se hacen *online*, pero eso no quita para que muchos de los procedimientos que van a tener ustedes que hacer para acometer un mercado internacional les van a obligar a hacer muchos otros trámites que ya no dependen sólo de nosotros. A lo mejor un registro de una marca en determinado país les va a costar un año, y eso ya no depende de nosotros.

Yo lo que sí les puedo garantizar es que, en la medida de lo posible, los trámites con nosotros, con la Secretaría de Estado de Comercio, intentamos que sean lo más ágiles posible, lo más fáciles posible. No siempre se puede, pero lo intentamos, y desde luego admitimos todo tipo de sugerencias de mejora. Muchas gracias.

MODERADOR: Gracias Isabel. Para Fernando tengo una pregunta sobre la guerra de divisas. Dice que podías comentar los efectos de esta guerra de divisas a la hora de programar la actividad exterior de una Pyme ¿Cuáles son los resultados esperados?, ¿Cuánto crees tú que puede durar esta situación y qué recomendaciones le harías a una Pyme que quiere vender en otra moneda, aparte del seguro de cambio?

FERNANDO FERNANDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS: Bueno, vamos a ver. Como me dijeron en la etapa que estuve de trabajador de banca, la mejor manera de que a uno le despidan de un banco, siendo director del servicio de estudios, es que haga apuestas sobre el tipo de cambio, porque la probabilidad de acertar es de cero y de equivocarte es del 100%. Y a lo mejor por eso ya no sigo en la banca. Pero bueno, bromas aparte, yo me imagino que me está preguntando qué va a pasar con el euro-dólar, para entendernos.

Creo que en este momento, mientras la política monetaria en Estados Unidos siga siendo como ha sido, es decir, de inyecciones monetarias, lo normal es que el dólar sólo pueda estar débil, y no tiene ninguna razón para esperar que

se aprecie, salvo que se produzcan dos cosas: una, que el problema éste, al que yo hacía referencia en el euro, lo tengamos antes de tiempo, cualquier problema del euro afectará muy radicalmente, o dos, que cambie la política en Estados Unidos. Pero lo razonable, en un horizonte de un año, es esperar que el dólar va a seguir, con respecto al euro, débil y sin embargo yo sí apostarí a que va a haber algún movimiento significativo por parte de los chinos en un año. O sea, que el yuán y las monedas vinculadas al yuán sí se van a apreciar.

Yo tendería a pensar que las monedas emergentes, el real brasileño, el peso mejicano, la lira turca, etc., van a tender a apreciarse con el dólar significativamente.

MODERADOR: Para Pedro tengo también una pregunta. Dice: ¿La internacionalización del banco supone o no la internacionalización de los proveedores? y le preguntan ¿En qué medida fue fácil ese proceso de internacionalizarse con proveedores españoles?

PEDRO MORERA DE PELEGRÍ: El banco evidentemente tiene una serie de proveedores, el problema está en que nos acompañen. Les cuento el caso más directo. En Boadilla hay 8.000 empleados, de los cuales 7.000 son empleados del banco y 1.000 son de empresas externas, casi todo proveedores. Son proveedores que conozco porque son el peluquero, el Corte Inglés... tenemos todo, hasta incluso una guardería ahí dentro.

Bueno, pues la empresa que nos está dando de comer a esos 7.000 empleados es Sodexo. Es, evidentemente, una multinacional. Nos alineamos a las empresas multinacionales, y ¿Qué hacemos con Sodexo?, pues también está haciendo el *catering* de nuestras empresas alrededor del mundo.

Esta es la filosofía que utilizamos en casi todos los proveedores del banco, son empresas que ya están internacionalizadas. Nuestros asesores laborales, asesores fiscales y asesores legales son también gabinetes internacionales: americanos, españoles, etc., con lo cual difícilmente nosotros, con nuestros proveedores, les acompañamos a internacionalizar. Lo que sí hacemos es venta cruzada, y vuelvo a repetir la palabra ésta porque es importante cuando uno está internacionalizado, sobre todo con proveedores a venta cruzada con ellos y les exigimos que operen en cada país con nuestras cuentas bancarias y no con las de la competencia, aunque utilicen también o provean a competidores nuestros en esos países.

Pues eso es lo que solemos hacer.

MODERADOR: Muy bien. Para Guillermo Escudero tengo una pregunta sobre la cuestión de la productividad, que tú has puesto énfasis en la productividad. Hay alguien que nos subraya lo que ya comentó Fernando Fernández y es que, aunque en todos los casos y en todas las circunstancias es imprescindible ser productivos, cuando tienes el corsé cambiario y no puedes devaluar, pues, tiene todavía más importancia. Una pequeña nota: tampoco es que devaluar sea aquí la panacea. Yo siempre digo que si la devaluación de la moneda fuera la receta de la prosperidad, Argentina sería riquísima y Alemania o Suiza serían pobres. Pero te pregunta si ésta es una labor esencialmente de las empresas o también en colaboración con las autoridades. En ese caso ¿Qué podrían hacer las autoridades para fomentar, para facilitar este proceso de incrementar la productividad, si es dejar a las empresas en paz o hacer alguna cosa específica?

GUILLERMO ESCUDERO DÍEZ: Hay un factor crítico, que está en los periódicos todos los días en cuanto a productividad, que es el coste. Más que el coste laboral, la rigidez laboral. Yo me iría más a una rigidez que a un coste. Hoy por hoy, la movilidad de personas en España es muy complicada. Plantearle a una persona que está contigo que se vaya, no digo ya permanentemente, por un proyecto de 5 años, pero que se vaya un año a otro país donde estás empezando tus operaciones cuesta. Primero, cuesta mucho psicológicamente convencerle y motivarle, aunque hay personas que sí que están abiertas a ello. Pero luego, laboralmente, tiene un coste enorme que otros competidores nuestros no tienen. Entonces yo creo que es un factor de competitividad muy importante, que el gobierno ahí sí que podía flexibilizar, pero en eso ya entramos en mucho tema de reforma laboral en el que no me atrevo a meterme.

MODERADOR: Pues parece que Pedro Morera sí quiere.

PEDRO MORERA DE PELEGRÍ: Esto está bien conocerlo porque creo que, incluso en esta Comunidad, nos preguntaron también en una charla el tema de recursos humanos, que cómo hacemos nosotros cuando nos instalamos en un país como por ejemplo Colombia, que es muy recomendable, como muy bien ha dicho Fernando Fernández. Nosotros, inicialmente, en la parte directiva, intentamos poner primero llamémosle españoles, porque hoy en día ya hay argentinos o mejicanos que sepán tanto del banco o de la cultura del banco como los españoles más antiguos, pero vamos a poner la época de la expansión. Pues éramos unos cuantos españoles que no solamente hacíamos *diligence* para adquirir una empresa, sino que luego nos quedábamos a gestionar como expatriados esta empresa durante algunos años. Evidentemente, esto

lleva un problema enorme interno en recursos humanos en España. Luego hay un tema legal de residencia en los países. Más que nada es burocracia.

Hoy en día, como muy bien decía Fernando, se han mejorado mucho estos aspectos. En los aspectos anteriores yo tuve un follón y otro porque yo estaba de vicepresidente en el Banco Río de la Plata en Argentina y estaba también en el Banco de Venezuela. Entonces tenía un problema enorme. Y en Puerto Rico, un poco más y me meten en la cárcel. Pero bueno, nuestra idea era que los expatriados duráramos no más de 3 años y que nuestro trabajo no fuera mejorar la cuenta de resultados de la inversión, sino trasladar el *know-how* y la cultura del banco a los residentes que se iban a quedar con la inversión española en ese lugar, defendiendo la marca de la cual estamos ahora hablando.

Entonces eso era lo principal que nosotros hacíamos: conseguir trasladar nuestro *know-how*, el espíritu, más que el *know-how*.

Les cuento una anécdota de Venezuela. Yo llegué allí y dije: “Aquí lo mejor deben ser las domiciliaciones”. En España se domicilia muy bien y en Venezuela también. Resulta que mi mujer, que ya vivía conmigo allí me decía: “Oye Pedro, que el móvil no se paga por cuenta; si se paga hay que ir directamente a la caja de Telcel, a hacer una cola y se paga por *cash*. El director de recursos humanos del banco, lo que hablábamos de adaptar los productos, se estaba cargando la mitad de las oficinas, los cajeros y todo esto. No hice nada más que llegar a la oficina principal, en Caracas, donde estaba, y había una cola que salía a la calle. Sólo tenían un cajero y la gente lo hacía todo por caja. Entonces, automáticamente, tuvimos la rapidez de reflejos de parar, incluso readmitir algunos cajeros que habíamos *botado* porque no habíamos adaptado bien nuestras particularidades a las del mercado en el que estábamos instalados.

¿Y qué se me ocurrió para mitigar un poco eso? Pues puse unos bancos para que la gente no se cansara de pie y se sentara y el segundo día les puse televisiones para que además pudieran pasar el rato más amenamente, porque no hubo manera de eliminar las colas de caja, que ya saben ustedes que en España ya no, pero alguna que otra vez sí hay, pero no hay tanta cola de caja como les digo; cientos de personas en caja. Por eso, algunas veces sí, traslademos nuestra cultura, vayamos a instalar nuestro *know-how* en ese país, pero vigilemos muy bien cómo es ese país, porque aunque hable en el mismo idioma, como puede ser este caso, tienen unas costumbres muy diferentes.

MODERADOR: Aparte de costumbres debe haber alguna otra cosa más, por ejemplo, estoy pensando en la tasa de inflación, si tienes países con tasa de inflación alta, pues... hay muchos más cajeros en España que en Argentina por ejemplo.

PEDRO MORERA DE PELEGRÍ: Exactamente. Sí, bueno, el tema de inflación es lo que decías, pues en Venezuela en esa época había una inflación brutal. Yo recuerdo que nuestros tipos de interés para una hipoteca, no es broma, estaban por encima del 30%, pero cuidado, al pasivo del cliente que tenía su dinero le pagábamos un 20% a plazo fijo.

FERNANDO FERNÁNDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS: Nos olvidamos mucho de que, en España, en los años 80 tú podías tener treinta y tantos por ciento y tampoco era mucho.

MODERADOR: Debo decir que en el año 1982, que me compré un piso, no voy a decir con quién me endeudé, era el 18%.

Bueno, pues vamos a finalizar el Panel y a continuar con la Clausura del Acto. Estoy convencido de que todos los presentes han tomado buena nota de lo expuesto en este coloquio. Lo único que tengo que decir ahora es gracias a todos y a estas figuras que han estado tan bien, a las que les pueden aplaudir ahora.

5.5.
Entrega del
Premio a la Internacionalización
Empresarial
de Castilla y León 2009
a Grupo Matarromera

MODERADOR: Vamos a dar paso al epílogo de este Foro de Internacionalización y qué mejor manera de hacerlo que reconociendo los méritos obtenidos por grandes empresarios castellanos y leoneses.

El Premio a la Internacionalización Empresarial se constituyó en el seno del Consejo para la Internacionalización en el año 2004, para reconocer el trabajo de personas, instituciones y empresas que desde su identidad castellano y leonesa hubiera contribuido a internacionalizar Castilla y León desde el punto de vista empresarial, y a mejorar la proyección internacional de la Comunidad en el campo económico o empresarial.

Firmas como Renault España, Dibaq Diproteg, Grupo Leche Pascual y Grupo Indal conforman el magnífico palmarés de este galardón. Asimismo personalidades como el presidente del Grupo Modelo, Antonino Fernández, o el presidente de Grupo Antolín, José Antolín Toledano, han sido reconocidos por su trayectoria empresarial internacional. En la presente edición se une a este palmarés la empresa bodeguera vallisoletana Grupo Matarromera. El jurado ha valorado la constante apuesta de este Grupo por su expansión hacia otros mercados y su política de producto enfocada a la excelencia, la investigación, el desarrollo y la innovación. Entrega el premio la viceconsejera de Economía de la Junta de Castilla y León, Dña. Begoña Hernández, y recoge el galardón el presidente de Grupo Matarromera, D. Carlos Moro.

CARLOS MORO GONZÁLEZ: Buenos días a todos. Autoridades, amigos, personas de nuestro propio Grupo, consejo y familia, muchas gracias porque he recibido los calurosos aplausos de esta entrega del premio, que es un premio precisamente a esto, a la familia, que soporta muchos viajes y mucho esfuerzo; a los consejeros de nuestra empresa, que aportan su cualificación, y, sobre todo, a todo el equipo humano que conforma el Grupo Matarromera, que son los que hacen que podamos estar donde estamos. A mí, únicamente, me toca coordinar un poquito el esfuerzo de todos.

Y agradecer, vivamente, a la Junta de Castilla y León este galardón que, para nosotros, representa un hito importantísimo. La internacionalización es un esfuerzo, es una estrategia que estaba desde la concepción de la empresa; su materialización progresiva nos ha hecho ir avanzando. Estamos en un proceso de desarrollo, no hemos terminado aquí. Estamos casi iniciando y continuando el proceso que queremos seguir y un galardón como éste lo que hace es ayudarnos a mantener la estrategia, reforzarnos en nuestra idea del esfuerzo y del trabajo, mantener ese rumbo y hacerlo para que esta pequeña empresa de Castilla y León pueda estar en muchos sitios en el mundo y llevar la imagen no sólo de nuestra empresa, sino de toda la Comunidad y de España en general. Nada más, muchísimas gracias en nombre de toda la empresa.

6

Grupos de Trabajo

Resúmenes de las
Comunicaciones

6.1. Grupo de Trabajo 1

Internacionalización I

Moderador

JOSÉ LUIS DÍEZ-HOCES DE LA GUARDIA
Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León

La motivación de los empresarios en la internacionalización de las empresas de piedra natural

M^a VALLE SANTOS ÁLVAREZ

TERESA GARCÍA MERINO

Departamento de Organización de Empresas y C.I.M.

Universidad de Valladolid

En esta investigación nos detenemos en el estudio de la orientación motivacional de los empresarios del sector español de piedra natural y en sus inquietudes informativas respecto a la estrategia de expansión internacional. La internacionalización de la empresa está condicionada por la percepción del empresario sobre los factores competitivos y gobernada por la motivación del empresario. Siguiendo la *regulatory focus theory* distinguimos dos tipos de orientaciones motivacionales: orientación promoción (empresarios motivados por el éxito) y orientación prevención (empresarios motivados por la seguridad). Los empresarios promoción desarrollan la internacionalización guiados por motivación endógena, mientras que los empresarios prevención vinculan esta opción competitiva a las condiciones hostiles del mercado doméstico. Por otro lado, el desarrollo de la estrategia de internacionalización se nutre de información sobre distintos aspectos que resumimos en tres tipos: información sobre los mercados exteriores, información sobre barreras e información sobre programas de ayuda. La orientación motivacional condiciona los intereses y preferencias del empresario y también su estado de alerta ante los distintos estímulos informativos disponibles. Deducimos entonces que la orientación motivacional condiciona las inquietudes informativas de los empresarios. En el estudio realizado con los empresarios del sector español de piedra natural se comprueba que la orientación motivacional más frecuente es la promoción. Respecto a las inquietudes informativas de los empresarios se comprueba que la información sobre programas de ayuda es la que más interés despierta entre los empresarios, sobre todo en Andalucía, y la información sobre barreras es la que despierta menor interés. Si analizamos por separado los empresarios promoción y prevención se comprueba que, salvo en el caso de Cataluña, los intereses informativos resultan diferentes entre ellos. En algunas regiones como Valencia y Castilla y León los intereses de empresarios promoción y prevención alternan el protagonismo hacia programas de ayuda y mercados. En otras, como en Andalucía y Galicia, el interés hacia la información sobre ayudas se mantiene pero cambia el volumen de recursos dedicados. En definitiva, se constata

que entre las regiones españolas protagonistas del sector de piedra natural se aprecian diferencias sustanciales, tanto en la motivación que gobierna los procesos de internacionalización como en las inquietudes informativas de los empresarios. Además se comprueba que las diferentes orientaciones motivacionales de los empresarios modifican su interés hacia los distintos tipos de información.

* Los autores agradecen el soporte financiero proporcionado por la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (Ref. VA038A08).

El papel de la distancia psíquica en la localización de inversiones directas en la Unión Europea

ALFREDO JIMÉNEZ PALMERO

*Departamento de Economía y Administración de Empresas
Universidad de Burgos*

Los países del Este de Europa representan una de las regiones del mundo más atractivas como destino de inversiones directas en el exterior. Sin embargo, y a pesar de que los determinantes de estas inversiones han ido convergiendo con el resto de países europeos, existe aún una persistente estructura diferenciada Este-Oeste (Disdier y Mayer, 2004; Durán et al. 2009). El presente trabajo analiza la existencia de esta estructura desde una perspectiva novedosa, la de los estímulos de distancia psíquica, desde la cual no se revela tan manifiesta. Además, los resultados obtenidos ofrecen evidencia del papel fundamental que juegan distintas dimensiones de distancia psíquica como obstáculo para las inversiones, especialmente la distancia en niveles de desarrollo industrial y en idioma entre los países de origen y de destino. Por el contrario, la distancia en educación resulta positivamente asociada a las inversiones, reflejando un enfoque de búsqueda de eficiencia por parte de las empresas multinacionales (EM).

Riesgo político y rentabilidad. El caso de las empresas multinacionales españolas

ALFREDO JIMÉNEZ PALMERO
JUAN BAUTISTA DELGADO GARCÍA
*Departamento de Economía y Administración de Empresas
Universidad de Burgos*

El presente trabajo pretende analizar la relación circular entre el riesgo político asumido por las empresas multinacionales españolas en su estrategia de internacionalización y la rentabilidad obtenida en el período comprendido entre el año 2000 y el 2005. Tomando una muestra de 164 empresas multinacionales, y mediante el empleo de la metodología de ecuaciones simultáneas, se obtiene evidencia significativa de una relación positiva y bidireccional entre riesgo político y rentabilidad. Estos resultados resultan consistentes con los planteamientos de la teoría financiera y económica tradicional basados en la aversión al riesgo y con los postulados de la *Prospect Theory*. Por otra parte, también explican el empleo proactivo del riesgo político en las empresas multinacionales españolas en la medida en que mayores niveles de riesgo proporcionan una rentabilidad superior. Esta rentabilidad superior a su vez aporta la cantidad de recursos necesaria para acometer inversiones en países de mayor riesgo.

El comercio exterior de Castilla y León en el marco de la globalización

URSICINO CARRASCAL ARRANZ
LUIS FERNANDO LOBEJÓN HERRERO
*Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Valladolid*

Como consecuencia del vigoroso incremento de las relaciones económicas internacionales en las últimas décadas los intercambios con el exterior se han convertido en un importante centro de atención para cualquier territorio. En ese contexto, el trabajo que se presenta analiza la respuesta de las exportaciones e importaciones de mercancías de Castilla y León a los desafíos que plantea el dinamismo de dichas relaciones. Se examinan específicamente las consecuencias de dicho dinamismo sobre el nivel de apertura de la Comunidad Autónoma y sobre la distribución geográfica y la composición por productos de su comercio exterior, tomando como referencia lo sucedido en los últimos quince años. Para superar lo que podría ser un mero análisis descriptivo de la información, el análisis recurre a ratios e índices que son habituales en los estudios que se ocupan del comportamiento del comercio internacional, estableciendo, además, conexiones con las aportaciones teóricas más relevantes, sobre todo con las más recientes.

La empresa familiar ante el proceso de internacionalización: retos, oportunidades y estrategias

ASIER GARCÍA LUPIOLA

Profesor Agregado

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao

Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

La presente Comunicación analiza la situación de la empresa familiar ante el proceso de internacionalización: presenta la situación general de la empresa familiar para, a continuación, situarla en el contexto de la globalización económica y, tras analizar sus fortalezas y debilidades ante la necesaria internacionalización de sus actividades, expone las diferentes alternativas para desarrollar una estrategia adecuada de acceso a mercados exteriores.

Las empresas familiares constituyen un elemento impulsor notorio de las economías de los países occidentales, si bien deben mantener un nivel competitivo elevado para sobrevivir en el actual contexto globalizado para lo que les resulta necesario asumir la internacionalización de sus actividades. Aunque estas empresas tienden, por su carácter más conservador con respecto a las empresas no familiares, a actuar en un ámbito geográfico más reducido, aquellas que han iniciado su acceso a los mercados extranjeros entienden la internacionalización no como una estrategia de expansión arriesga, sino como una vía fundamental para sobrevivir a largo plazo. Este tipo de empresas se está posicionando exitosamente en los mercados globales y se ha constatado la aparición y desarrollo de la empresa multinacional familiar. Este nuevo tipo de empresa presente en todo el mundo ha supuesto descartar la idea de que la internacionalización esté reservada a grandes compañías. En su desarrollo de la actividad internacional, las alianzas estratégicas constituyen la mejor alternativa para las empresas familiares al objeto de alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino.

La internacionalización de la Pyme en Castilla y León

ANTONIO DE LA HOZ
Economista

De todos es sabido que nuestro país tiene un problema de balanza de pagos crónico, debido en gran medida a nuestra reducida capacidad exportadora, la cual tiene causas muy variadas:

- Falta de competitividad, unos diferenciales crónicos de inflación, por costes de todo tipo (administrativos, laborales, materias primas, organización, subidas indiciadas en muchos servicios ligados a la Administración o en régimen de monopolio, etc.) y sobre todo servicios no sujetos a competencia internacional, pues se prestan localmente que hacen que nuestros productos se encarezcan más que los de nuestros competidores, en un mercado mundial donde el comprador chequea precios en todo el planeta antes de decidir.
- La dinámica del crecimiento interno, tradicionalmente más elevado que el europeo, ha hecho que las empresas no hayan necesitado mirar afuera para sobrevivir. Había suficiente mercado en España.
- Las reconversiones industriales de los años 70 y 80 destruyeron industrias enteras que tenían un potencial exportador y una presencia global. Era más cómodo cerrar los astilleros y siderurgias que adaptarse a las duras condiciones del mercado.
- La falta de cultura vendedora, emprendedora y la falta de interés por los idiomas, factores todos claves para operar con éxito en el exterior.

Las limitaciones de recursos de las pequeñas empresas españolas, que llegaban a extremos de que el propio director tenía que hacer la labor de prospección fuera, atender al mercado doméstico, que era estratégico para la empresa, y cuidar por el funcionamiento de su fábrica, además de las limitaciones financieras.

Por todo ello, hemos de dar “gracias” a una crisis que nos ha abierto los ojos sobre la importancia de salir fuera de una forma permanente. Afortunadamente España cuenta hoy creatividad y multinacionales que ejercen un efecto

tractor sobre el resto y que facilitan su implantación fuera (constructoras, concesionarias, bancos, eléctricas, telecomunicaciones, automóvil) pero éste no es el caso castellano y leonés donde, salvo la excepción del automóvil, sus esfuerzos se centran en el sector agroalimentario donde desafortunadamente no contamos todavía con grandes multinacionales de distribución.

El presente trabajo trata de dar una visión práctica a las necesidades y retos que debe afrontar una empresa que quiera salir fuera. Está hecho a base de la experiencia de muchos años de trabajo y viajes tanto como consultor como simple vendedor, por lo que la casuística es todo menos teórica.

En el primer capítulo señalamos un conjunto de conceptos previos que debe tener en cuenta la empresa que quiera internacionalizarse de verdad, entendiendo como tal aquella en la que al menos el 20% de sus ventas vengan de fuera.

En un segundo capítulo analizaremos los aspectos concretos del despegue, una vez tomada la decisión que van desde los presupuestos del departamento de ventas exterior, el personal que se debe elegir, las ayudas disponibles y las líneas de financiación requeridas.

Un tercer capítulo versará sobre la importancia de la participación en Ferias y las alternativas disponibles para darnos a conocer.

El mundo digital facilita enormemente un aspecto clave de este proyecto como es la búsqueda de información de clientes y mercados potenciales, competidores, productos alternativos, etc., así como la situación financiera de cada uno. Pero para ello hay que aprender a navegar en este océano donde es fácil perderse entre información basura o irrelevante para el caso que nos ocupa.

Un último capítulo está dedicado a las nuevas fórmulas de exportación que están surgiendo y que ya no pasan por la venta directa sino la subcontratación de productos semiterminados y rematados en el mercado de destino u otro, la creación de filiales y *joint ventures*, etc.

6.2. Grupo de Trabajo 2

Investigación, Desarrollo e Innovación I

Moderador

JORGE IZQUIERDO ZUBIATE
Director General de la Fundación ADEuropa

Aportación de la gestión de recursos humanos al desarrollo de la capacidad ambidextra: un análisis en Castilla y León

ISABEL PRIETO PASTOR
VÍCTOR MARTÍN PÉREZ
CELIA MARTÍN SIERRA
Universidad de Valladolid

Este estudio analiza el papel de la gestión de recursos humanos en las organizaciones ambidexas, esto es, capaces de explotar y explorar sus conocimientos como base de su competitividad. La gestión de recursos humanos puede favorecer la capacidad ambidextra de las organizaciones a través de los comportamientos de los empleados y, concretamente, reforzando un contexto ambidextro (Gibson y Birkinshaw, 2004). El modelo propuesto plantea así el papel de la gestión de recursos humanos como generador de capacidades ambidexas con la mediación del contexto y de los comportamientos ambidextros de los empleados –iniciativa y cooperación–. El modelo e hipótesis propuestas son contrastados sobre una muestra de 50 empresas de Castilla y León, demostrándose que determinadas prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos pueden ser generadoras de un contexto ambidextro –basado en la orientación del desempeño y el apoyo social al empleado– y tienen un impacto significativo en los comportamientos ambidextros de los empleados, es decir, en su predisposición a mostrar iniciativa y a cooperar con los demás. Asimismo, nuestros resultados señalan que el contexto ambidextro y la cooperación determinan la capacidad ambidextra de la organización y son mediadoras de la influencia de la gestión de recursos humanos.

Inversión en I+D: nuevas vías para su desarrollo en época de crisis económica

FÉLIX J. LÓPEZ ITURRIAGA

*Profesor Titular de Economía Financiera
Universidad de Valladolid*

EMILIO J. LÓPEZ MILLÁN

*Director Financiero Residencia Médica Asistida Nuestra Señora del Mar
Doctorando Universidad de Valladolid*

La inversión en I+D es un factor clave dentro del mundo competitivo en el que vivimos. La comprensión de sus determinantes nos ayudará a lograr una mayor eficiencia, más necesaria que nunca dentro de la actual crisis económica, de los esfuerzos dedicados a la innovación y como consecuencia, una mejora de la competitividad de la región a nivel internacional.

El objetivo de este estudio es alcanzar, a través de una metodología empírica y contrastada estadísticamente, nuevas vías que doten a las autoridades públicas de mecanismos que aporten creación de valor y aumento del esfuerzo inversor en innovación con un coste de recursos financieros limitados.

El análisis comienza con un repaso a la literatura académica existente, estudiando los modeladores fundamentales de la inversión en I+D y sus características intrínsecas, y acaba con la aportación de un nuevo avance teórico materializado en dos determinantes concretos hasta ahora no estudiados en profundidad a nivel mundial, el tipo específico de accionista (tanto si es de referencia como si es minoritario) y la protección legal que ofrecen al inversor las leyes del entorno en el que está ubicada la empresa canalizadora de la inversión innovadora.

El correcto uso del poder legislativo de las autoridades públicas en unión con la prevalencia de cierto tipo de inversores supone una nueva herramienta de estímulo de la inversión en innovación que, por su escaso coste de puesta en marcha, no debe ser menospreciada como medio para alcanzar el objetivo de la mejora continua en competitividad.

Análisis de los factores explicativos de la tendencia a patentar los resultados de la innovación

DIEGO JESÚS CUELLO DE ORO CELESTINO

*Profesor Titular de Organización de Empresas. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid*

CRISTINA LÓPEZ-CÓZAR NAVARRO

*Profesora Titular de Organización de Empresas
Departamento de Economía de la Empresa
Universidad Europea de Madrid*

La industria farmacéutica se caracteriza por ser una de las más intensivas en investigación científica y desarrollo tecnológico. Sin embargo, el proceso de desarrollo de un nuevo fármaco es un proceso lento, arriesgado y muy costoso que debe cubrir una serie de etapas, por lo que las empresas del sector necesitan cierta seguridad de que podrán obtener unas rentas superiores que les permitan, no sólo recuperar las inversiones realizadas, sino también obtener un beneficio por el riesgo asumido. De ahí la gran importancia que tiene el establecimiento de un adecuado sistema de patentes que proteja los resultados derivados de la innovación.

En este contexto, nos pareció interesante profundizar en el conocimiento del comportamiento de los laboratorios farmacéuticos españoles en cuanto a su tendencia a patentar. Sobre todo si tenemos en cuenta que en España la situación cambió radicalmente a partir del 7 de octubre de 1992 con la entrada en vigor de la patente de producto. Para ello se han analizado los laboratorios que han solicitado patentes nacionales en la Oficina Española de Patentes y Marcas según la Ley de Patentes de 1986, durante los quince primeros años de vigencia de la patente de producto en España, esto es, durante el período de tiempo comprendido entre los años 1992 y 2006.

Los resultados obtenidos en el estudio empírico nos muestran que existe un conjunto de factores que condicionan la decisión de patentar o no el fruto del esfuerzo innovador. Dichos factores que inciden en la tendencia a patentar están constituidos tanto por características internas propias de cada laboratorio (tamaño, estructura de propiedad y de capital, capacidades organizativas y *spillovers*), como por las decisiones estratégicas adoptadas por cada uno de ellos (esfuerzo de innovación y grado de diversificación) y por la rentabilidad que los diferentes laboratorios obtienen.

Proyecto europeo COGNAC.– Coordinación de políticas de I+D+i y su coherencia con otras políticas en los países de nueva incorporación a la Unión Europea

IRENE HOMPANERA VELASCO

*Técnico de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
Fundación CARTIF*

GUILLERMO ALEIXANDRE MENDIZÁBAL

*Profesor Titular del Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Valladolid*

MÓNICA ANTÓN FREILE

*Directora de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
Fundación CARTIF*

El proyecto COGNAC enmarcado dentro del Sexto Programa Marco de la Unión Europea, durante sus 3 años de duración (2006-2008), consiguió que dieciséis agentes de innovación de diferentes regiones europeas, se pusieran de acuerdo para analizar la situación en la que se encontraban sus regiones en materia de I+D+i, logrando así incrementar la efectividad y la coherencia de sus políticas de investigación e innovación.

Durante la vida del proyecto, se analizó información sobre los sistemas de innovación de las diferentes regiones participantes, se estableció una metodología de transferencia de mejores prácticas basada en las prioridades regionales y se plantearon propuestas de proyectos demostrativos interesantes para todas las regiones participantes

El éxito de la iniciativa se basó en la comunicación fluida entre los participantes lo que facilita la transferencia de conocimiento entre regiones. La comunicación se establece a través del correo electrónico y por teléfono, celebrándose además cada cierto tiempo reuniones en una de las regiones participantes, a las que acudían el resto de socios.

El proyecto obtiene como principal resultado un plan de acción, consistente en cinco iniciativas a llevar a cabo en las diferentes regiones. Las iniciativas están centradas en cuatro temas prioritarios para las regiones: Redes e Infraestructuras, Financiación, Apoyo directo a las Pymes y Recursos Humanos.

La innovación como factor determinante para la creación e internalización de empresas agroalimentarias en España. Pasado, presente y futuro

MANUEL PLATERO JAIME
Profesor de Gestión de la Innovación
Departamento de Economía de la Empresa
Universidad Europea de Madrid

El artículo presenta diversas reflexiones sobre el papel de la innovación como factor clave en el futuro de los procesos de creación e internalización de las empresas agroalimentarias españolas, promoviendo un salto cualitativo y cuantitativo en la competitividad, eficiencia y rentabilidad del sector. Para ello se analizarán los factores más determinantes del actual marco de producción, distribución y consumo agroalimentario en España.

Las nuevas fórmulas de gestión y organización en el sector agroalimentario, las posibilidades tecnológicas actuales aplicadas en la producción, distribución y venta de productos agroalimentarios, el comienzo por una clara apuesta por la calidad y el cuidado de los parámetros intrínsecos de los productos, así como la optimización de la cadena de valor de dichos productos, todo ello inmerso en un entorno cada vez más preocupado por ser socialmente responsable, harán de la innovación y en concreto de la innovación social los factores determinantes para reflotar el sector agroalimentario doméstico y fomentar su internacionalización.

En el presente artículo se estudiará la evolución de la innovación en el sector agroalimentario español, el impacto de la responsabilidad social en la actualidad, la estructura de la industria agroalimentaria en España y los cambios de tendencias de consumo. Finalmente, se presentarán una serie de casos reales en el sector agroalimentario que justifican el uso de la innovación y de la innovación social como parte de las estrategias empresariales.

6.3. Grupo de Trabajo 3

Análisis Económico Sectorial y Territorial I

Moderador

PEDRO MARTÍN FERNÁNDEZ

Presidente del Consejo de Cuentas de Castilla y León

Análise estratégica do sector do vinho do Porto

TERESA SEQUEIRA

FRANCISCO DINIZ

Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD)

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão (DESG)

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)

Após uma breve revisão teórica de diversas dinâmicas de organização económica com base territorial, o trabalho concentra-se na análise de um conjunto de entidades económicas profundamente interligadas, o Cluster do Vinho do Porto, com produção geograficamente delimitada à Região Demarcada do Douro, no norte de Portugal.

Trata-se da mais antiga região vitícola demarcada do mundo, situada na bacia hidrográfica do rio Douro, cuja singularidade, em termos mesológicos e climáticos, lhe permite criar um produto único, o Vinho do Porto, num ambiente paisagístico igualmente tão singular que foi decretado Património da Humanidade, pela Unesco.

Todavia, os indicadores observados mostram que esta singularidade não foi capaz de reter a riqueza necessária para fazer descolar a região em matéria de desenvolvimento económico e social.

Perante o cenário preocupante em matéria da evolução recente da produção e comercialização de vinho do Porto, avançou-se para a análise estratégica do cluster, através da construção de uma matriz SWOT, onde se identificaram os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças do sector.

Conclui-se perante a inevitabilidade da solução passar, nesta actividade tão regulada e tão fortemente dependente dos mercados externos, pela transferência de liderança para o núcleo do cluster e pelo aumento da cooperação entre os diversos intervenientes com vista a um posicionamento estratégico comum, que permita uma imagem internacional coesa e forte e, internamente, um reequilíbrio na distribuição do rendimento da actividade entre comércio e produção.

Estudio del *hinterland* del Puerto de Santander: la relevancia de Castilla y León y Madrid para la economía

INGRID MATEO MANTECÓN

*Profesora Asociada LOU Departamento de Economía
Facultad de CCEE y Empresariales
Universidad de Cantabria*

PABLO COTO MILLÁN

*Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico
Director del Departamento de Economía
Facultad de CCEE y Empresariales
Universidad de Cantabria*

JOSÉ VILLAVERDE CASTRO

*Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico
Departamento de Economía
Facultad de CCEE y Empresariales
Universidad de Cantabria*

Es ya habitual en la literatura económica tratar de cuantificar la importancia socio-económica de la actividad portuaria. Este tipo de estudios son denominados genéricamente como estudios de impacto económico.

No obstante, la mayoría de los estudios se centra en el análisis de la actividad portuaria en la Comunidad Autónoma en la que están situados. En este caso, y tras analizar las cadenas de transporte que siguen las mercancías del Puerto de Santander en el año 2005, se puede constatar que las mercancías tienen origen/destino no sólo en la región (Cantabria), sino que exceden esos límites físicos para adentrarse en Castilla y León y Madrid. Por consiguiente, se analizará en esta Comunicación, el impacto económico de la actividad portuaria teniendo en cuenta la zona de influencia real de la actividad portuaria. Empleando el modelo del valor añadido de la metodología *input-output*, para la determinación de los impactos económicos primarios o directos, y secundarios (indirectos e inducidos), que el Puerto de Santander genera en la economía de Cantabria, Castilla y León y Madrid.

Ley de Montes y estrategia forestal en Castilla y León

ANDRÉS GONZÁLEZ VICARIO
MARGARITA RICO GONZÁLEZ
Dpto. de Ingeniería Agrícola y Forestal
ETS de Ingenierías Agrarias de Palencia
Universidad de Valladolid

La Comunidad Autónoma de Castilla y León posee una importante riqueza forestal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Este patrimonio constituye un recurso muy valioso, tanto del punto de vista meramente productivo como atendiendo a otro tipo de funcionalidades de los montes, ya sean ambientales o sociales. La necesidad de promover esta multifuncionalidad de los sistemas forestales representa un objetivo prioritario en el conjunto de políticas forestales a nivel internacional, nacional o regional. Ese es el caso de la reciente Ley de Montes de Castilla y León del año 2009, en la cual se integran un conjunto de objetivos de diversa índole que en su conjunto pretenden fomentar el carácter multifuncional de los bosques de la región. En este sentido, el presente trabajo se centra en analizar los fines que promulga esta Ley, según el conocimiento de los expertos en materia forestal, así como determinar las estrategias más adecuadas para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos que contiene. Los resultados alcanzados pretenden servir de información práctica para el legislador, de cara a la elaboración del futuro Reglamento que desarrolle la mencionada Ley.

Análisis económico-financiero del sector de la construcción en Castilla y León

LUIS CASTRILLO LARA
MARÍA JESÚS CASTRILLO LARA
M^º DEL MAR DELGADO HURTADO
SONIA MARCOS NAVEIRA
PERLA MORALES LUNA
Universidad de Burgos

El sector de la construcción ha vivido un crecimiento espectacular en los últimos años constituyéndose en uno de los sectores más relevantes de la economía española y también en la de Castilla y León.

La crisis financiera, que comenzó en agosto de 2007, ha afectado a todos los sectores de la economía y en particular al de construcción. Es por ello que un amplio grupo de agentes económicos vinculados a estas empresas como propietarios, trabajadores, entidades financieras, proveedores, clientes, Administración Pública, etc., han manifestado un gran interés y preocupación por el estado de salud económico-financiera de las empresas constructoras ya que en diferente medida se verán afectados por el devenir de ésta.

Con el objetivo de dar respuesta a estos agentes económicos, el objetivo de nuestro trabajo de investigación es construir un índice que nos permita valorar la situación económico-financiera de las empresas del sector de la construcción y en particular de las ubicadas en Castilla y León. Dicho índice se ha elaborado a partir de la utilización de ratios económico-financieras que midan la solvencia, eficiencia y rentabilidad de las empresas constructoras para los años 2002 a 2007 y nos va a permitir conocer la posición que ocupa cada empresa constructora de Castilla y León en relación al resto del sector y, sobre todo, detectar aquellas que puedan plantear situaciones problemáticas en los próximos años.

La metodología utilizada en nuestro trabajo difiere sustancialmente de trabajos anteriores debido a que éstos partían de la utilización de una sola base de datos en la que se diferenciaban dos grupos de empresas –fracasadas y no fracasadas–, el nuestro, siguiendo la metodología utilizada por Kangari y otros (1992), pretende crear un índice a partir de una sola base de datos de empresas constructoras que nos permita valorar la situación financiera de una empresa en relación al resto de las del sector y, en particular, aplicarlo a las empresas de Castilla y León.

Tamaño municipal, densidad urbana y provisión de infraestructura pública

ANGEL M. PRIETO

*IRNASA-CSIC. Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología
Consejo Superior de Investigaciones Científicas*

JOSÉ L. ZOFIO

INMACULADA ÁLVAREZ

*Departamento de Análisis Económico: Teoría Económica e Historia Económica
Universidad Autónoma de Madrid*

Los municipios de pequeño tamaño gestionan sus presupuestos en un marco institucional formado por los Fondos de Cooperación Local para financiar inversiones en infraestructura básica. Cuando se asignan estos fondos por los distintos niveles de administración del Estado, surge una contradicción entre proveer “puerta a puerta” en cada localización según un estándar de provisión y asignar en función de la racionalidad económica basada en óptimos: provisión de coste mínimo per cápita o por vivienda. Después de una descripción del marco institucional de financiación, abordamos su evolución y magnitud relativa y estimamos el stock de capital en infraestructura básica municipal. Ambas magnitudes se analizan según el tamaño del municipio. Para la estimación del stock de capital se han elaborado dos bases de datos referidos a la magnitud física y al precio unitario de provisión de las infraestructuras de abastecimiento de agua, saneamiento y depuración y pavimentación y alumbrado. La principal fuente para el cálculo físico de infraestructura es la Encuesta de Infraestructura y Equipamientos Locales –EIEL–, mientras para determinar el stock municipal se utiliza una base de precios ingenieriles de ejecución de infraestructura en términos de “mejor práctica técnica”. Mediante la utilización de una función de costes translogarítmica se estiman los óptimos de tamaño y de densidad. Los resultados muestran gran cantidad de municipios de menor tamaño que los óptimos, lo que sugiere la posibilidad de grandes ahorros de infraestructura bajo esta racionalidad minimizadora de costes en el comportamiento municipal. Los municipios de Castilla y León contemplados en la EIEL de 2000 y 2005 constituyen la información para el análisis.

El mercado del alquiler en Castilla y León. Comparativa con el resto de España

SOFÍA BORGIA SORROSAL
M^a ÁNGELES FERNÁNDEZ LÓPEZ
PILAR NAVAU MARTÍNEZ-VAL
ANDRÉS DELGADO GIL
*Facultad de CC. Sociales y Jurídicas
Universidad Católica de Ávila*

En España las políticas públicas han relegado la opción del alquiler de la vivienda habitual a un segundo plano, frente a la opción de compra que tradicionalmente ha resultado mucho más ventajosa para el conjunto de la población nacional. Uno de los factores que han podido tener mayor influencia en esta decisión es el distinto régimen fiscal al que han estado sometidas ambas formas de tenencia. El objetivo de este artículo es doble: por un lado poner de manifiesto la situación del mercado de la vivienda en Castilla y León, frente al conjunto de España; por otro, realizar un análisis comparativo de dicho régimen fiscal en aquellas Comunidades Autónomas que, haciendo uso de su capacidad normativa, han aplicado medidas para incentivar el alquiler de vivienda frente a la propiedad.

Para conseguir estos objetivos se han utilizado las distintas fuentes estadísticas oficiales así como la legislación vigente en la materia y distintas fuentes bibliográficas.

6.4. Grupo de Trabajo 4

Empresa I

Moderadora

JOSEFA EUGENIA FERNÁNDEZ ARUFE
*Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad de Valladolid*

La influencia de los factores sociales y cognitivos en la decisión de emprender

JAVIER GUZMÁN GOYANES
NURIA GONZÁLEZ ÁLVAREZ
Dpto. de Dirección y Economía de la Empresa
Universidad de León

¿Por qué unos individuos se lanzan a emprender y otros no? Y lo que es más importante ¿Qué factores hacen que un individuo decida emprender? Analizar la influencia que el capital social y los aspectos cognitivos individuales ejercen sobre la decisión de poner en marcha una empresa constituye el objetivo principal de este trabajo. Concretamente, se analizará como el capital social (conjunto de redes que influyen en los individuos, interaccionando con él) y las características cognitivas de cada individuo (autoeficacia y miedo al fracaso) influyen sobre la decisión de emprender. De esta forma, se estudiará en primer lugar el capital social, para a continuación analizar las características cognitivas, con el fin de formular una serie de hipótesis que permitan comprobar la influencia de ambos conceptos sobre la decisión de emprender. Posteriormente, se contrastarán dichas hipótesis sobre una muestra de 28.888 individuos pertenecientes a la población activa española extraída del informe GEM 2009.

RSC: ¿Un nuevo paradigma organizacional?

VICENTE ENCISO DE YZAGUIRRE
Universidad Católica de Ávila

Durante la segunda mitad del siglo veinte, las entidades de carácter empresarial y mercantil en el primer mundo dedicaron sus esfuerzos a profundizar en la mejora de la calidad y en un esfuerzo continuado por la internacionalización.

Además, el desarrollo de las comunicaciones y la revolución de las TIC han facilitado la aproximación tanto espacial como temporal de las relaciones mundiales; lo que está posibilitando, no sin dificultades, la progresiva generalización a todo el planeta de “las cuatro libertades” –libertad de circulación de bienes, libertad de circulación de servicios, libertad de circulación de personas, libertad de circulación de capitales– que han caracterizaron a la Unión Europea y han sido una de las causas del éxito que la ha acompañado desde su nacimiento.

En este estado global de cosas, una vez que la aspiración por la calidad ha pasado de la búsqueda de calidad en los productos puestos a disposición y en los servicios prestados al logro de la excelencia por la extensión de la gestión de calidad total en las empresas y en las industrias, en el último tercio del siglo veinte se va conformando la idea de que existen unos agentes sociales que con su actividad y por su capacidad deberían ser tenidos en cuenta en la gobernanza del mundo y así, en la última década del pasado siglo, se produjo una cierta cesión de soberanía de las naciones al establecerse el Pacto Mundial, en el que la Organización de Naciones Unidas acordó un programa de cooperación y corresponsabilidad con las cincuenta grandes corporaciones globales.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto que ha incidido en las conciencias de los empresarios y de los inversores hasta el punto de poder contemplar en la actualidad el nacimiento de un nuevo paradigma: la empresa responsable y sostenible.

La educación de competencias emprendedoras en la universidad como fuente de innovación: ¿Qué opinan los estudiantes?

JOSÉ LUIS VÁZQUEZ

ANA LANERO

PABLO GUTIÉRREZ

M. PURIFICACIÓN GARCÍA

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Universidad de León

La creación de nuevas empresas constituye una de las principales fuentes de innovación y desarrollo sostenido en todo el mundo, tanto a nivel económico como social, al tiempo que ha pasado a representar una prometedora alternativa de empleo juvenil, dada la creciente complejidad revestida por el actual mercado de trabajo en España. Al amparo de tal argumento, en este trabajo proponemos que las instituciones de educación superior pueden ver considerablemente mejorada la calidad de su labor formativa mediante el entrenamiento del alumnado en competencias para el trabajo directamente aplicables a la creación de empresas.

En tales términos, se analiza la situación actual de la educación de la iniciativa y espíritu de empresa como parte de las políticas públicas europeas, y se revisan los factores que limitan la introducción de la misma como parte del currículo académico formal. En suma, pese a que se están dando los primeros pasos, las universidades españolas están aún lejos de llegar a perfilar una estrategia coherente y multidisciplinar que permita la enseñanza reglada de competencias empresariales entre el alumnado universitario y el desarrollo de una cultura de dinamización innovadora que impregne el mundo académico en su conjunto.

Con todo, la parte empírica de la investigación describe un estudio desarrollado en 2010 a partir de una muestra representativa de estudiantes de la Universidad de León en sus últimos cursos de carrera, con el propósito de conocer sus impresiones actuales y deseos futuros de recibir una formación más impregnada de contenidos aplicables a la creación de empresas, de acuerdo a la especificación de la competencia emprendedora apuntada desde el Marco Europeo de Competencias Clave de Aprendizaje Permanente. En suma, los alumnos encuestados evaluaron negativamente la implicación de los programas académicos universitarios en la formación integral y transversal de la iniciativa

empresarial, al tiempo que manifestaron un alto reconocimiento de la utilidad de tales competencias para su futuro desempeño laboral como trasfondo a un deseo generalizado de ser entrenados en las mismas a lo largo de la educación superior. A la vista de tales resultados, se proponen algunas recomendaciones de buenas prácticas para la educación formal de competencias empresariales a través de las enseñanzas superiores universitarias.

Intenção empreendedora dos alunos do ensino superior agrário português: o caso da região do Alto Trás-os-Montes

MARIA ISABEL BARREIRO RIBEIRO

ANTÓNIO JOSÉ GONÇALVES FERNANDES

PAULA SOFIA ALVES DO CABO

Centro de Investigação de Montanha (CIMO) do Instituto Politécnico de Bragança

ALDA MARIA VIEIRA MATOS

Instituto Politécnico de Bragança

Conhecer a intenção empreendedora dos estudantes e analisar a percepção dos mesmos relativamente a obstáculos e a dificuldades do processo de empreendedorismo são os objectivos desta investigação. Para isso, foi levado a cabo um estudo quantitativo e transversal que teve como base a administração directa de um questionário aos alunos, de uma organização de ensino superior, durante o mês de Julho de 2010. Participaram neste estudo 269 estudantes, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 34%. Do total de respondentes, 69% são do género feminino e 30,7% são do género masculino. Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 18 e os 46 e a esmagadora maioria é estudante em regime ordinário (83,9%). De acordo com os resultados, 35,2% dos respondentes gostariam de trabalhar, exclusivamente, por conta própria. A possibilidade da empresa falir é o factor que suscita maior receio na criação de um negócio próprio. A falta de apoio financeiro é apontada como a maior dificuldade ao desenvolvimento do negócio. Nestes aspectos, tendo em conta o género e as classes etárias, verifica-se que existem diferenças, estatisticamente, significativas entre o género feminino e masculino no que diz respeito, aos receios relacionados com a instabilidade no emprego, a possibilidade de falhar e a possibilidade da empresa falir, sendo a mulher a mais receosa. No que concerne à idade registam-se diferenças quanto à possibilidade de falhar, sendo os estudantes mais novos os mais receosos. Por outro lado, verifica-se a existência de diferenças, estatisticamente, significativas entre o género nas dificuldades relacionadas com o facto do processo administrativo ser complexo, a falta de competências na área da gestão, o grande risco de falhar e o clima económico desfavorável para o desenvolvimento de um negócio próprio. É de salientar que, uma vez mais, são os indivíduos do género feminino que identificam estes factores como os mais difíceis de ultrapassar. Quanto às classes etárias, os resultados provaram que independentemente da idade, as dificuldades são encaradas da mesma forma pelos inquiridos. Por fim, destacam-se como factores de sucesso no desenvolvimento do negócio próprio a qualidade quer da equipa de gestão quer da equipa técnica.

Responsabilidad social en las Pymes: un estudio empírico comparativo entre España y Castilla y León

OMAR GIOVANNI ROSERO VILLABÓN
Universidad de Valladolid

JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ
Universidad de Valladolid

El objetivo de la presente Comunicación es presentar un análisis de carácter empírico-descriptivo, a partir de las memorias de responsabilidad social de las entidades españolas participantes en la última edición de la iniciativa promovida al efecto por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Caja de Ahorros de Navarra. En casi su práctica totalidad, son pequeñas y medianas empresas. En el estudio que sigue, se investigan sus rasgos característicos, así como los resultados económicos, sociales y medioambientales que han comunicado; sin olvidarnos de apuntar los proyectos de mejora de su responsabilidad social que se proponían. En concreto, se efectúa una comparación sistemática entre las firmas o entidades participantes en el conjunto de España y las situadas específicamente en Castilla y León. Como hechos estilizados cabe deducir el progreso que van realizando en el área de la protección del medioambiente, a la vez que se observa un avance consolidado cuanto a las vías de diálogo con los *stakeholders*, en especial con los clientes y empleados. Algo parecido cabe decir acerca de la colaboración con diversas instituciones externas, si bien todavía se observa un enfoque algo tradicional al respecto. En contraste, se detecta un escaso compromiso en relación con la acción social o actuación filantrópica –sobre todo si ello exige un desembolso monetario—. Además, se observa el largo camino que todavía han de recorrer para potenciar el compromiso con una mayor participación en su plantilla laboral por parte de las mujeres, los ciudadanos extranjeros, las personas discapacitadas o aquellas con riesgo de exclusión social. Ello pese a algunos progresos detectables. En el ámbito de las mejoras que consideran más urgente introducir, destacan la preocupación por los asuntos medioambientales y por fortalecer la formación de sus empleados. Finalmente, en esta primera aproximación, parece que no existen unas diferencias sistemáticas y significativas entre esos rasgos evidenciados en el conjunto de España y el perfil en el caso de de Castilla y León.

6.5. Grupo de Trabajo 5

Mercado de Trabajo

Moderadora

CARMEN ÁLVAREZ ÁLVAREZ
*Secretaria de Formación y Empleo
de CC.OO. en Castilla y León*

Incidencia de la formación de demanda en el sistema de formación para el empleo en Castilla y León, 2004-2010

MARCELIANO SERRANO CHAMORRO

Fundación Autónoma para la Formación en el Empleo de Castilla y León

La formación es un elemento fundamental para reforzar la productividad y competitividad de las empresas así como para aumentar la empleabilidad de los trabajadores. En los momentos actuales, con la situación económica por la que se está atravesando, se hace necesario el que empresas y trabajadores apuesten y sigan apostando por la utilización de la formación como elemento de mejora y desarrollo.

En este contexto se articula un sistema de formación que revierte fondos que las empresas y trabajadores pagan por formación profesional en sus cuotas a las Seguridad Social. Este sistema denominado formación para el empleo se regula a través del Decreto 395/2007, de 23 de marzo, no obstante, esta modalidad ya existía desde el año 2004 con el Decreto 1046/2003, de 1 de agosto.

La formación de demanda consiste en un crédito que dispone la empresa para destinarlo a la formación de sus trabajadores. El crédito se hace efectivo a través de bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social. Con este crédito la empresa puede organizar la formación de sus trabajadores, por sí misma o con entidades especializadas. Es la propia empresa la que establece la formación que necesita para su personal, decidiendo modalidad, duración, fecha de ejecución, profesorado, etc.

Tras seis de años de funcionamiento del sistema de bonificaciones (formación de demanda) es necesario realizar un análisis de su incidencia y uso en Castilla y León durante este período, así como se debe conocer el perfil de los trabajadores formados. El análisis se realiza para los años 2004 a 2009 tanto a nivel regional y provincial como en su comparativa nacional. Los datos utilizados están referidos a la modalidad de acciones formativas de las empresas. La ubicación del trabajador se hace en base a que el centro de trabajo se localice en Castilla y León, independientemente del domicilio social de la empresa.

Las variables utilizadas para obtener el perfil de los trabajadores formados son: el género, la edad, la categoría profesional, el área funcional, el grupo de cotización a la Seguridad Social y el nivel de estudios. Se realiza un análisis comparativo para cada una de las nueve provincias de Castilla y León.

La evolución del número de trabajadores formados se ha incrementado, si bien, en los últimos años ese aumento ha sido mayor en Castilla y León, donde se han alcanzado los 130.724 participantes en el 2009 desde los 28.803 de 2004.

Comportamiento del empleo y del VAB en treinta sectores de la economía española entre 2007 y 2008

VICENTE RODRÍGUEZ NUÑO
Dirección General de Fondos Comunitarios
Ministerio de Economía y Hacienda

En este trabajo se expone en primer lugar, la estructura sectorial del empleo, en términos absolutos y relativos, en treinta ramas de la economía de España, de las que destacan las manufactureras por su considerable reducido tamaño relativo. Se analiza, en segundo lugar, el crecimiento del empleo y VAB entre el año 2007 y 2008 de esas ramas de la economía española, pudiéndose observar, en primer lugar, las siete que han registrado tasas de crecimiento en ese período, tanto de los puestos de trabajo como del VAB, superiores a la media nacional siendo, por tanto, las actividades económicas con mejor comportamiento coyuntural. En segundo lugar, se pueden ver los doce sectores que presentan tasas de variación, en estas dos variables, inferiores a las de España, siendo las actividades que presentan los peores resultados. Finalmente, se pueden observar las once actividades económicas con un crecimiento del empleo superior al de España y con una variación interanual del VAB inferior a la media nacional.

El efecto de los costes de despido en el mercado de trabajo español. El caso de Castilla y León

MARTA MARTÍNEZ MATUTE
Universidad de Valladolid

El efecto de los costes de despido sobre el empleo de un país es uno de los temas fundamentales del análisis del mercado de trabajo. La variada legislación internacional permite que contemos con diversos ejemplos de lo que ocurre en otros países. Las directrices de la Unión Europea en torno a la flexibilidad y la seguridad se hacen cada vez más necesarias en un panorama económico donde la recesión económica ha hecho elevar las tasas de desempleo de numerosos países, especialmente del nuestro, con las consecuencias que ello tiene sobre trabajadores y empresas, los verdaderos motores del cambio. En el ámbito teórico, muchas son las interpretaciones que se han hecho en la literatura económica reciente desde las primeras investigaciones; principalmente, se concibe a los costes de despido como un modo de retención de los trabajadores en la empresa, dificultando o encareciendo su despido por la vía del incremento del coste laboral al que hace frente una empresa y disminuyendo la rotación de la mano de obra. Así, algunos autores indican que en las épocas recesivas puede incluso ser beneficioso para el trabajador. Pero esto tiene también efectos perniciosos sobre el nivel de empleo, dado que induce al empresario a ser más cauto en la contratación de nuevos trabajadores, a utilizar contratos más baratos en términos de coste, que incrementan a su vez la temporalidad, o a introducir otras vías cuando la producción lo requiera, como el incremento en el número de horas trabajadas de los asalariados del sector privado. Por otro lado, actualmente España se enfrenta a un agitado debate en torno a este tema como núcleo central de la reciente reforma laboral del Real Decreto Ley 10/2010, presentado por el Gobierno el pasado 16 de junio. Las diferentes reformas acaecidas en 1994, 1997 y en 2002 no han atajado los problemas reales del mercado de trabajo español. Y esto ha perjudicado a Castilla y León, nuestra región. Analizaremos la situación española con respecto a los costes de despido a partir de las fuentes estadísticas, así como la influencia que éstos tienen sobre las variables antes mencionadas a través de varios modelos estadísticos muy básicos que estimaremos.

Las Empresas de Trabajo Temporal en el mercado de trabajo de Castilla y León: un análisis comparado

ÁNGEL L. MARTÍN ROMÁN

ALFONSO MORAL DE BLAS

J. CARLOS RODRÍGUEZ CABALLERO

Departamento de Fundamentos del Análisis Económico

e Historia e Instituciones Económicas

Universidad de Valladolid

En este trabajo se analiza el papel que vienen desempeñando en el mercado de trabajo de Castilla y León las Empresas de Trabajo Temporal. Se trata de analizar la presencia de estas empresas en el mercado de trabajo regional y de precisar la contribución que hasta el momento han tenido en la gestión del empleo y en la provisión de efectivos al mercado de trabajo regional. Se procederá a sistematizar los datos disponibles sobre el número de estas empresas y sobre el número de contratos que realizan con las empresas clientes y se elaborarán con ellos indicadores que permitan conocer la penetración de las ETT en el mercado de trabajo regional. Este estudio se realiza de forma que también ofrezca una visión comparada de la incidencia de las Empresas de Trabajo Temporal en el mercado de trabajo de Castilla y León (y de sus nueve provincias) en relación con la incidencia que tienen este tipo de empresas en el mercado de trabajo del resto de regiones españolas y en el conjunto de España.

Con ello tendremos una idea de cómo la actividad de este tipo de empresas puede contribuir a paliar los efectos que sobre el empleo tiene la actual crisis económica en el momento en el que la recién aprobada reforma laboral ha abierto las puertas a la reconversión de las ETT en agencias privadas de empleo y ha levantado algunas restricciones a su actividad, como la posibilidad de proporcionar trabajadores eventuales a las Administraciones Públicas o a la construcción.

Mercado laboral, formación y población inmigrante en el medio rural de Castilla y León

CÉSAR TALEGÓN HERRERO

Doctor en Sociología

LAURA MARTÍN RAMOS

Licenciada en Geografía

El objetivo del presente trabajo era realizar un análisis sobre el mercado laboral de Castilla y León y los modos de inserción en el mismo por parte de la población inmigrante residente en su medio rural. Como veremos en el estudio realizado, los niveles educativos son diversos; la formación prelaboral también es muy distinta. Las experiencias laborales previas a la inmigración determinan igualmente las necesidades de formación. Por último debe considerarse el valor subjetivo de la percepción y de las expectativas de los inmigrantes ante el hecho de la formación laboral. Igualmente la estructura del tejido productivo rural presenta particularidades que deben ser tomadas en cuenta.

Los elementos estudiados son: la mano de obra inmigrante, el empleador y los agentes de formación: sindicatos, fundaciones, ONG, Administración Pública, empresas de formación.

El presente estudio tiene por tanto este objetivo general, y los siguientes objetivos específicos:

Generar un mapa de formación específica para la población inmigrante.

Describir, clasificar y priorizar los contenidos formativos claves que permitan elaborar programas de formación.

Conjugar oferta y demanda formativa, para mejorar la capacitación profesional de los inmigrantes.

Sensibilizar a la población inmigrante acerca de los beneficios de la formación continua.

6.6. Grupo de Trabajo 6

Internacionalización II

Moderadora

ROSA MÉNDEZ PASCUAL

Directora de ADE Internacional Excal

Eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: el caso de Castilla y León

FERNANDO RUEDA JUNQUERA
MARIOLA GOZALO DELGADO
*Departamento de Economía Aplicada
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Burgos*

El inicio del nuevo siglo trajo consigo un renovado compromiso político a nivel internacional para erradicar la pobreza de los países en desarrollo. Para ello, se identificó un conjunto de objetivos –conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio– hacia el que debía dirigirse los procesos de desarrollo de esos países y para el que era necesario no sólo un aumento cuantitativo, sino también cualitativo de los recursos destinados a la cooperación internacional al desarrollo. En este contexto, el debate sobre la eficacia de la cooperación internacional ha adquirido una singular relevancia. Aunque este debate ha estado presente desde el inicio del sistema de cooperación en los años sesenta, constituye una novedad el consenso sin precedentes alcanzado para elaborar y aplicar una nueva agenda de la eficacia. Este consenso se materializó en la Declaración de París aprobada en 2005, la cual se ha convertido en la piedra angular sobre la que se asienta la nueva agenda. Esta Declaración fue ratificada por más de cien países –tanto donantes como socios– y por diferentes organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil.

Pese a que los gobiernos descentralizados no fueron tenidos en cuenta suficientemente en la construcción de esta agenda, no le resta legitimidad como marco de referencia para promover la eficacia de la cooperación descentralizada. Por el contrario, la participación de los gobiernos descentralizados en este debate inconcluso acabará enriqueciendo la agenda de París y convirtiéndola en un instrumento más completo. Castilla y León no puede mantenerse ajena a este debate en un momento en el que está acometiendo un importante esfuerzo por institucionalizar y estabilizar su política de cooperación al desarrollo. Tan primordial es alcanzar el compromiso cuantitativo por aumentar los fondos dedicados a la cooperación, como el compromiso cualitativo por mejorar la eficacia con la que se utilicen esos mayores fondos. Por ello, el objetivo de este artículo es valorar las implicaciones de este debate para la eficacia de la

cooperación descentralizada en Castilla y León. En particular, se analiza si la cooperación al desarrollo de esta región puede asumir el cumplimiento de los cinco principios de la Declaración de París: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y responsabilidad mutua. La respuesta a este interrogante está condicionada por el efecto neto de las potencialidades y limitaciones que encierra esta cooperación.

La eficiencia y el *misreporting* contable en las ONGD españolas. Análisis de los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo

CÉSAR GÁMEZ ALCALDE
Universidad Rey Juan Carlos

NATALIA MARTÍN CRUZ
VÍCTOR MARTÍN PÉREZ
Universidad de Valladolid

Las Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) se han convertido en actores fundamentales en el subsector de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria, gestionando un volumen creciente de fondos procedente tanto de donaciones de particulares e instituciones privadas como de subvenciones de organismos públicos. Con el propósito de garantizar un adecuado uso de los recursos concedidos y determinar a qué entidades van a asignar sus donaciones, los donantes utilizan la información contable y las medidas de eficiencia proporcionadas por las propias ONGD. Conscientes de ello, las ONGD tienen un fuerte incentivo para presentar una información que ponga de manifiesto que destinan los recursos a aquellos fines para los que fueron concedidos y que funcionan de forma eficiente –para poder seguir captando recursos– aunque esto suponga llevar a cabo una incorrecta asignación de partidas de gasto (*misreporting*). Para verificar si se produce este comportamiento contable (*misreporting*), sobre una muestra de 52 proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se procede a comparar la imputación de las partidas de gasto realizadas por las ONGD a las partidas contables proporcionadas por la AECID con las que corresponderían siguiendo la clasificación del Plan General de Contabilidad Pública. A continuación, se calcula la eficiencia de cada proyecto utilizando la metodología del análisis envolvente de datos (DEA) y se comprueba si aquellas ONGD que incurren en mayor medida en *misreporting* presentan valores de eficiencia más elevados. Los resultados obtenidos muestran que la práctica de *misreporting* es habitual dentro del subsector de la cooperación al desarrollo y que contribuye a mejorar los niveles de eficiencia con los que se realizan los proyectos de cooperación al desarrollo.

La estrategia de externalización de la ayuda internacional para el desarrollo. el caso de la AOD española

VÍCTOR HERMANO REBOLLEDO
NATALIA MARTÍN CRUZ
Universidad de Valladolid

Este trabajo trata de responder a la pregunta referente a qué proyectos de cooperación al desarrollo son externalizados por el ente público a través una Organización no Gubernamental para el Desarrollo (ONGD). Se emplea el marco teórico de la teoría de costes de transacción, y en concreto las características transaccionales para analizar las razones que fundamentan la externalización. Las decisiones tomadas por la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) durante un período de cinco años (2002-2006) son analizadas. Los resultados obtenidos muestran que los proyectos de cooperación al desarrollo, ejecutados como Subvenciones de Estado, presentan formulaciones más difusas y contingencias de mayor importancia que aquéllos ejecutados mediante la externalización a través de subvenciones a ONGD. Este hecho puede implicar que los proyectos ejecutados internamente presentan mayores niveles de complejidad, incertidumbre y especificidad en sus activos, así como una mayor presencia de variables de tipo institucional tales como la *probity* o la existencia de situaciones de rehén.

Castilla y León y la cooperación internacional para el desarrollo a través de las ONGD

NATALIA MARTÍN CRUZ

Universidad de Valladolid

CÉSAR GÁMEZ ALCALDE

Universidad Rey Juan Carlos

Una de las cuestiones importantes para los entes públicos locales y regionales es reconocer la estabilidad de sus políticas y en sus estrategias con la sociedad civil. Entre éstas, la cooperación internacional para el desarrollo se ha convertido en una de las actuaciones imprescindibles reclamadas por la sociedad, tanto cuando se producen catástrofes como cuando se trata de promover la igualdad entre países a través de políticas que generen desarrollo sostenible.

En este sentido, la colaboración con las ONGD cofinanciando a través de la ayuda descentralizada (ayuda oficial al desarrollo) de carácter bilateral no reembolsable, proyectos en países menos favorecidos se ha convertido en los últimos años en una estrategia habitual de los entes locales y regionales.

Sin embargo, la eficacia de la ayuda descentralizada suele estar en entredicho. Alguna de las razones argumentadas es la falta de personal cualificado en los entes locales que permite controlar las actuaciones de desarrollo, la reducida dimensión de los proyectos financiados o la escasa coordinación con el resto de actores públicos que operan en el ámbito de la cooperación para el desarrollo. En este trabajo, nosotros sumamos nuevos argumentos en el debate: falta de estabilidad en las relaciones con las ONGD, la elevada fragmentación de la ayuda y la escasez de análisis sobre la adecuación entre el binomio ONGD-proyecto financiado. De hecho, en el Plan Director 2009-2012, precisamente uno de los retos de la Cooperación Española, es incrementar la eficacia de la ayuda para reducir dicha fragmentación.

Con la información disponible a partir de las bases de datos de la DGPOLE disponibles en la web del Ministerio de Asuntos Exteriores (www.mae.es), podemos conocer la estrategia de los entes públicos de Castilla y León que aportan parte de su presupuesto a la cooperación internacional para el desarrollo en colaboración con las ONGD.

En concreto, nos adentramos en los Ayuntamientos castellanos y leoneses, las Diputaciones y la Junta de Castilla y León. En total, podemos identificar 190 ONGD distintas en el período 1998-2007 con las que ha colaborado alguno de los 22 entes públicos de Castilla y León.

6.7. Grupo de Trabajo 7

Investigación, Desarrollo e Innovación II

Moderador

GREGORIO MUÑOZ ABAD

*Coordinador de Servicios de la Dirección General de Universidades e Investigación
de la Junta de Castilla y León*

Los programas de apoyo a la creación de *spin-offs* en las universidades españolas

JOSÉ MARÍA BERAZA GARMENDIA
Universidad del País Vasco

ARTURO RODRÍGUEZ CASTELLANOS
Universidad del País Vasco

El presente trabajo analiza las características de los programas que se están implantando en las universidades españolas para fomentar la creación de *spin-offs*, mediante una comparación con los programas existentes en un conjunto de universidades del Reino Unido y del resto de Europa. La técnica de recogida de información empleada ha sido la encuesta. Los datos así obtenidos han sido objeto de análisis estadístico mediante técnicas univariantes. Los resultados obtenidos indican que la existencia de programas de apoyo a la creación de *spin-offs* en las universidades españolas es reciente y el número de personas que se dedican a apoyar esta actividad es reducido. En consecuencia, el éxito que se obtiene en las actividades de fomento de la cultura emprendedora y en la búsqueda y detección de ideas, así como el apoyo prestado, es limitado. Sin embargo, el número de *spin-offs* creadas en los últimos años se puede considerar satisfactorio.

La teoría económica de las clases creativas en Castilla y León

PEDRO CASARES HONTAÑÓN

Profesor Dpto. de Economía

Universidad de Cantabria

PABLO COTO MILLÁN

Director Dpto. de Economía

Universidad de Cantabria

VALERIANO MARTÍNEZ SAN ROMÁN

Profesor Dpto. de Economía

Universidad de Cantabria

En este trabajo se ha desarrollado para el caso de Castilla y León la teoría económica de las clases creativas propuesta en Florida (2002a) para Estados Unidos y que, posteriormente se ha aplicado a otros países. De esta forma, se han obtenido los diferentes indicadores de las 3 T (Talento, Tecnología y Tolerancia) para las 9 provincias castellanas y leonesas y se ha elaborado el Índice Global de creatividad. Lo que nos permite poder comparar los resultados obtenidos con el resto de provincias y CC.AA. españolas. Del mismo modo, se analiza en qué medida estos indicadores pueden influir en la determinación de los niveles de renta per cápita de los distintos territorios. Constituye, además, éste un interesante enfoque de análisis que dibuja el mapa de la creatividad en esta Comunidad Autónoma y permite obtener una valiosa información que ayude a los agentes públicos y privados en el diseño de sus políticas y actuaciones. Los datos han sido obtenidos, fundamentalmente, del Censo de Población y Viviendas de 2001 que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE) cada diez años.

Cambios en el capital humano de las provincias castellano-leonesas

JORGE JULIO MATÉ GARCÍA
Fundamentos del Análisis Económico
Universidad de Valladolid

La presente Comunicación aborda una serie de cuestiones relacionadas con la evolución de la dotación de capital humano en las provincias de Castilla y León en el período 1988-2007. La acumulación de este tipo de capital ha sido muy significativa en todas las provincias, con un continuado aumento de la población con estudios medios y superiores, en detrimento de la población sin estudios o con estudios primarios. Hasta el año 1992 el capital humano acumulado por la población en edad de trabajar castellano-leonesa superaba el acumulado a escala nacional, pero desde entonces sucede lo contrario. Los avances en los niveles de capital humano son consecuencia de los cambios experimentados en la composición de la población por niveles educativos. Si, además del nivel educativo de la población, se tienen presentes otras capacidades de los individuos se obtiene el valor económico del capital humano. De acuerdo con él, la capacidad productiva de la región en 2007 es 2,56 veces mayor que la que hubiera tenido si su población en edad de trabajar no se hubiera formado. La población activa de la Comunidad Autónoma también ha experimentado una continuada mejora en su cualificación, más acentuada que la de la población en edad de trabajar.

La gestión y transferencia del conocimiento en el ámbito de la tercera misión de la universidad como fuente de innovación y generación de riqueza

JESÚS GALINDO MELERO

Fundación General de la Universidad de Valladolid

PEDRO SANZ ANGULO

JUAN JOSÉ DE BENITO MARTÍN

Dpto. de Organización de Empresas y CIM

Escuela de Ingenierías Industriales

Universidad de Valladolid

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento clave en el éxito de aquellas organizaciones que pretenden generar valor añadido y diferenciador a sus productos. Cada vez más organizaciones incorporan en sus planes estratégicos métodos para la captación del conocimiento de sus empleados y herramientas para su gestión: el reto consiste en recopilar el conocimiento de los trabajadores y convertirlo en valor a través de un proceso de transferencia. En el caso particular de la universidad, foco de conocimiento por excelencia, la transferencia de conocimiento hacia la sociedad está adquiriendo un carácter estratégico que ha dado lugar al concepto de Tercera Misión, que se suma a sus dos misiones clásicas de docencia e investigación. Sin embargo, son necesarias nuevas herramientas que faciliten la gestión del conocimiento y su posterior transferencia. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, muchas de ellas basadas en Internet y la Web 2.0, aportan un amplio abanico de posibilidades a la labor que ha de desempeñar el gestor de conocimiento y transferencia: facilitan desde la localización de clientes hasta la difusión de los productos, pasando por la promoción de redes de contactos, las entrevistas, el posicionamiento, etc.

La universidad ante el reto de la innovación empresarial: la tercera misión en la Universidad de Valladolid

LUZDIVINA GALINDO MELERO
GUILLERMO ALEIXANDRE MENDIZÁBAL
*Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Valladolid*

La capacidad innovadora de las empresas regionales depende en gran medida del acceso que tengan a nuevos conocimientos o de la existencia de actores que las apoyen en la búsqueda de soluciones a sus retos tecnológicos. En ambos casos, la universidad aparece como una pieza esencial en el sistema de innovación a través de la realización de las actividades vinculadas con la tercera misión de la universidad.

El presente trabajo tiene como objeto presentar cómo se organiza, se desarrolla y se mide la actividad de la Universidad de Valladolid desde la perspectiva de dicha misión, como punto de reflexión de un elemento clave en la búsqueda una economía regional basada en la I+D+i.

Con ese objetivo, se aborda, en primer lugar, una revisión del concepto de tercera misión y de su medición en el contexto de la sociedad del conocimiento española y europea. En segundo lugar, se profundiza en el análisis de la Universidad de Valladolid como agente creador de conocimiento que se ha dotado de instrumentos para ponerlo en valor en la sociedad. Y en tercer lugar, se analiza la evolución reciente de los principales indicadores disponibles que caracterizan la tercera misión de la Universidad de Valladolid. Fruto del trabajo precedente, se extraen algunas consideraciones de futuro en el ámbito de las relaciones universidad-empresa, tanto para la propia universidad como para otras universidades y otros actores públicos y privados relevantes del sistema de innovación regional.

6.8. Grupo de Trabajo 8

Análisis Económico Sectorial y Territorial II

Moderador

JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ BERMEJO
*Director Gerente de la Agencia de
Inversiones y Servicios de Castilla y León*

El contenido de las Comunicaciones correspondientes a este Grupo de Trabajo no se incluye en la presente publicación.

6.9. Grupo de Trabajo 9

Empresa II

Moderador

JUAN CARLOS DE MARGARIDA SANZ
Decano del Colegio de Economistas de Valladolid

Innovación en los museos europeos. La orientación al mercado como factor determinante

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO
MARÍA JOSÉ GARRIDO SAMANIEGO
Profesoras Titulares
Departamento de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid

Son muchas las organizaciones culturales en las que la orientación al mercado –orientación al visitante, orientación al donante, orientación a la competencia, orientación a la colaboración y coordinación interfuncional– subyace como una filosofía para sus estrategias. La precitada orientación debe estar coordinada con una orientación al producto centrada en la calidad con el fin de no perder de vista la misión cultural de la organización. El objetivo de esta investigación es analizar el efecto de la orientación al mercado y de la orientación al producto sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas llevadas a cabo por los museos. El trabajo empírico se basa en el análisis de la información proporcionada por una encuesta realizada a 491 museos (110 británicos, 142 franceses, 104 italianos y 135 españoles). Los resultados muestran que la orientación al visitante y al donante son dos de las dimensiones de la orientación al mercado que influyen en las innovaciones organizativas y tecnológicas de los museos. Sin embargo, los hallazgos no revelan ningún tipo de relación directa de la coordinación interfuncional y la cooperación con los competidores sobre la innovación. Destacamos también el fuerte poder explicativo de la orientación a la calidad en la innovación de estas organizaciones culturales. Una de las principales contribuciones de esta investigación es la de proponer dos enfoques interrelacionados que conducen a las innovaciones tecnológicas y organizativas en los museos: un estilo empresarial basado en la orientación al mercado y un enfoque cultural basado en la orientación al producto.

¿Tiene futuro la compra por teléfono móvil? opiniones y tipos de usuarios castellano-leoneses de teléfono móvil

SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ

Profesora Titular de Universidad

Área de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Burgos

NADIA HUITZILIN JIMÉNEZ TORRES

Asistente de la Oficina de Marketing

Universidad de Burgos

Tras el desarrollo paulatino y firme de la compraventa por Internet, hay otra herramienta tecnológica que las empresas van incorporando, normalmente de manera complementaria, a su mix de canales de venta y que es el teléfono móvil. Sin embargo, desde el punto de vista académico, aún son pocos los investigadores que tratan esta área potencial de estudio en marketing para anticipar las opciones que tienen las empresas ante el marketing móvil y el perfil de los posibles compradores por este sistema (*m-shoppers*) y no nos constan trabajos para el caso de Castilla y León. Después de analizar algunos datos secundarios relevantes que permiten destacar la importancia del teléfono móvil como herramienta potencial de marketing, el objetivo de nuestro estudio es analizar los factores que motivan e inhiben la compra por móvil para después obtener diferentes tipos de compradores y caracterizarlos de forma detallada. Para el contraste empírico se realizó una encuesta a 476 usuarios de teléfono móvil que nunca han comprado por ese sistema y 274 castellano-leoneses que ya han recurrido a este tipo de compra. Mediante la realización de análisis factoriales y análisis cluster para ambas muestras, obtuvimos cuatro grupos de usuarios castellano-leoneses de teléfono móvil que nunca han comprado por ese medio –relacionales, transferidos, poco formados e indiferentes– y tres tipos de usuarios castellano-leoneses de móviles que ya han comprado alguna vez –prácticos, indiferentes y desconfiados–. El desarrollo del *m-commerce* ofrece grandes implicaciones para la práctica del marketing y la caracterización de los diferentes tipos de consumidores permitirá en el futuro diseñar estrategias diferentes y adaptadas para cada tipo de comprador potencial.

La intención de compra de automóviles extranjeros. Antecedentes y consecuentes del etnocentrismo del consumidor castellano-leonés

NADIA HUITZILIN JIMÉNEZ TORRES
SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ
Universidad de Burgos

JESÚS GUTIÉRREZ CILLÁN
Universidad de Valladolid

La rapidez con la que superan los países momentos de crisis económica depende en gran parte de la adaptación de las empresas a nuevas circunstancias competitivas y a los comportamientos de compra con los que respondan los consumidores a los cambios de mercado. Desde la perspectiva de las empresas que buscan internacionalizarse, la preferencia de los consumidores por productos de un origen determinado puede ser una barrera a la entrada de sus productos a nuevos mercados. En el ámbito del comportamiento de compra, podemos estudiar el etnocentrismo del consumidor como un concepto vinculado estrechamente al origen de los productos, que conlleva la distinción entre productos por su origen extranjero y que puede explicar, al menos de forma parcial, las actitudes y preferencias de los consumidores en función de la procedencia de los productos. Este trabajo tiene como objetivo estudiar dos antecedentes del etnocentrismo del consumidor (apertura cultural y patriotismo), y los efectos del etnocentrismo en el riesgo y en la intención de compra de automóviles norteamericanos por compradores castellano-leoneses. Con esta finalidad, se recogió información a través de encuestas personales realizadas a una muestra de 202 individuos castellano-leoneses, que posteriormente se analizaron mediante un enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS) debido a que las escalas empleadas son de carácter formativo y reflectivo. Nuestros resultados indican que el etnocentrismo puede aumentar el riesgo percibido e indirectamente reducir la intención, lo que tiene gran interés en la actualidad por la coyuntura de crisis económica que afecta al consumo y venta de automóviles de España y en Castilla y León.

Innovación en comunicación empresarial: el marketing viral. Una oportunidad para las empresas de Castilla y León

REBECA SAN JOSÉ CABEZUDO
CARMEN CAMARERO IZQUIERDO
*Departamento de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid*

La comunicación es una de las áreas que más rápidamente cambia en las organizaciones para adaptarse y aprovechar las novedades del entorno. Los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones, unidos a la pérdida de efectividad de los medios tradicionales u *offline* y unos presupuestos cada vez más limitados, han provocado el surgimiento de nuevas formas de comunicación o de importantes evoluciones sobre las ya existentes. Una de las innovaciones en comunicación, con mayor proyección y mejores resultados, es el marketing viral.

El marketing viral se concibe como una nueva forma de comunicación basada en el boca-oído que explota los beneficios de las redes o contactos entre individuos. A pesar del interés que ha despertado esta tendencia de comunicación online en los ámbitos académico y profesional, a día de hoy existe un gran desconocimiento sobre los factores que determinan su éxito o fracaso. Con el ánimo de avanzar en esta línea, en este trabajo exploramos un novedoso concepto, la dinámica viral, y analizamos sus factores determinantes vinculados con el capital social del individuo y con los mecanismos de persuasión relacionados con el mensaje y con el contexto de exposición a la comunicación persuasiva, todo ello aplicado a la comunicación vía e-mail. Tras la realización de una encuesta a una muestra útil de 230 jóvenes universitarios de Castilla y León, se extraen los resultados más relevantes y se discuten las conclusiones teóricas y las implicaciones más relevantes para la práctica empresarial.

Éxito de los nuevos productos: interacciones del orden de entrada en el mercado con la novedad, la calidad y la velocidad de desarrollo

JAVIER RODRÍGUEZ PINTO
ANA I. RODRÍGUEZ ESCUDERO
*Departamento de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid*

PILAR CARBONELL FOULQUIÉ
*School of Administrative Studies
York University (Canadá)*

En este trabajo abordamos el análisis de los determinantes del éxito de un nuevo producto y tratamos de determinar qué interacciones se producen entre el orden de entrada en el mercado, el grado de novedad del producto, su nivel de calidad y la velocidad de innovación. Una buena parte de las razones esgrimidas para plantear la existencia de ventajas para las empresas y marcas pioneras están trufadas de argumentos alusivos a la novedad y a la calidad de la innovación. Como consecuencia de ello, entendemos que las ventajas derivadas de ser pionero en el mercado se manifiestan cuando se lanza un producto altamente novedoso y de elevada calidad. Por otra parte, respecto a la velocidad, planteamos una interacción curvilínea en forma de U invertida, es decir, la velocidad de innovación contribuye más al éxito de las empresas que entran en posiciones intermedias. El modelo propuesto es contrastado mediante un análisis de regresión jerárquica moderada sobre una muestra de 247 nuevos productos lanzados al mercado. Los resultados del análisis empírico ponen de manifiesto que el grado de novedad y la calidad del producto, así como la velocidad de desarrollo, contribuyen positivamente al éxito de una innovación. Asimismo, se comprueba que el orden de entrada en el mercado está relacionado con el resultado del nuevo producto, pero no tanto por la existencia de un efecto directo del orden como por la interacción de esta variable con la novedad y con la calidad. En contra de lo postulado, se observa una interacción negativa entre orden y novedad, lo que indica que ser pionero no da los frutos esperados si el producto es demasiado novedoso, mientras que lanzar un producto altamente novedoso favorece la consecución de unos mejores resultados si la empresa entra con retraso en el mercado. Se cumple nuestra hipótesis acerca de las sinergias positivas existentes entre orden y calidad. Así, se corrobora que los productos pioneros deben asegurar un buen nivel de calidad, pues de otro

modo el éxito de la innovación estaría entredicho. Sin embargo, el efecto positivo de la calidad en los resultados del producto se hace más débil se incorpora tarde al mercado. No se aprecia una interacción significativa entre orden de entrada y velocidad, lo que implica que el efecto positivo en los resultados de tener una velocidad de innovación superior no varía con el orden de entrada.

6.10. Grupo de Trabajo 10

Doctrina y Modelización Económica

Moderadora

MARÍA JESÚS MURES QUINTANA

*Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad de León*

La teoría de las disponibilidades, el interés y la renta

JOSÉ VILLACÍS GONZÁLEZ

Doctor en Ciencias Económicas

Profesor de la Universidad San Pablo-CEU

El año 1916 Germán Bernácer (Alicante 1883-1965) publicó el libro “Sociedad y Felicidad. Un Ensayo de Mecánica Social en la ciudad de Madrid”, en el que fundamentaría las líneas maestras de la macroeconomía, en su dimensión conceptual, dinámica de generación y destino de la renta y determinación de los precios de los bienes y del dinero: el interés.

Esencialmente inicia su estudio desde la circulación del dinero que procede de la generación de la renta, la cual brota de la producción. Este estudio da origen, en las partes iniciales del libro, a su teoría de las disponibilidades, la cual se expresa claramente en su artículo del año 1922: “La Teoría de las Disponibilidades, Como Interpretación de las Crisis y del Problema Social”. La dinámica de las disponibilidades es el objeto de este artículo.

Una vez que se genera la renta, su circulación según las necesidades, o sea según las preferencias de las unidades económicas de consumo, de producción y de especulación, dan lugar a diversos tipos de disponibilidades, y cada una de ellas generará operaciones económicas diferentes. Y en este proceso resulta el precio de los bienes y el precio del dinero que es el interés.

Ninguna creación de Bernácer resulta tan importante y desconocida en la actualidad como son las disponibilidades netas o de tercer grado, que siendo extraordinariamente dinámicas, resultan no solamente estériles desde la concepción de generación de producción y renta, sino negativas. Esta área analítica ilumina potente a la macroeconomía moderna, y este artículo por tanto, comprende a la investigación moderna.

Migración rural y urbana: un análisis dinámico

MARÍA DOLORES SOTO TORRES
RAMÓN FERNÁNDEZ LECHÓN
*Departamento de Economía Aplicada
Universidad de Valladolid*

Si el ente administrativo de un territorio persigue una distribución específica de la población entre el área rural y el área urbana, este trabajo estudia en qué grado es posible alcanzar el objetivo con una política de impuestos y subvenciones sobre la población de ambas áreas. El análisis se realiza tras estudiar las soluciones de un problema de control en tiempo discreto y horizonte finito. Se encuentra que la solución del problema no es en todos los casos única. Como consecuencia se plantea un segundo problema asociado al costo de la implantación de la política, obteniéndose que una de sus soluciones es utilizar tasas impositivas sobre los núcleos urbanos.

El fracaso de Copenhague desde la teoría de juegos

YOLANDA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

M^a ÁNGELES FERNÁNDEZ LÓPEZ
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Universidad Católica de Ávila

BLANCA OLMEDILLAS BLANCO
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

Los acuerdos medioambientales de carácter supranacional parecen “condenados” a no funcionar debido, fundamentalmente, a la característica del propio medio ambiente como bien público global. Un estudio de la actitud de los países hacia la firma y cumplimiento de este tipo de acuerdos parece confirmar esta cuestión. Sólo en el caso de que uno de los agentes implicados tome la iniciativa con movimientos hacia un cambio tecnológico, más respetuoso en términos medioambientales y más eficiente en términos energéticos, podría cambiar los resultados y lograr la buscada reducción en los niveles de contaminación. La UE ha adoptado esa posición pero la cumbre de Copenhague, lejos de corroborar que el resto de países seguirán la estrategia iniciada por la UE, ha sido un fracaso en términos de mayor compromiso por parte de países que, de momento, siguen fuera del protocolo, básicamente EE.UU. El objetivo de este trabajo es analizar qué circunstancias han podido propiciar (intencionadamente o no) el fracaso en la búsqueda de apoyos en la cumbre de Copenhague. Para ello utilizamos una metodología de teoría de juegos y utilizamos el modelo de líder-seguidor de Stackelberg.

Sobre el método de valoración de las dos betas

RAFAEL HERRERÍAS PLEGUEZUELO

JOSÉ MANUEL HERRERÍAS VELASCO

Departamento de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Granada

En este trabajo, por una parte, se amplía el punto de vista inicial de Ballestero (1973) sobre el método de valoración de las dos betas, dando cabida a la valoración de activos que incumplen su hipótesis básica, utilizándose para ello la función de supervivencia de la variable explicativa o signo externo, en vez de su propia función de distribución. Por otra parte, se precisan las condiciones que deben cumplir los parámetros p y q de la distribución beta triparamétrica de Caballer (1998), para asegurar primero que sea de tipo campanoide o de primer tipo, véase Canavos (1987) o Dumas de Raully (1968), y segundo para que pueda representar situaciones donde la asimetría de la distribución es positiva o a la derecha.

Posteriormente, se obtienen las principales características estocásticas de esta distribución que permiten su utilización en el método PERT ya que queda totalmente especificada por los valores mínimo, máximo y modal de la variable y que en caso de estandarizar el recorrido (a, b) de la misma, al intervalo $(0,1)$, las correspondientes expresiones pueden formularse solamente en función del valor modal estandarizado.

Finalmente, se ilustra con un caso práctico relativo a la valoración de fincas agrícolas en las comarcas Centro y Tierra de Campos de Valladolid.

6.11. Grupo de Trabajo 11

Investigación, Desarrollo e Innovación III

Moderador

ALBERTO DE MIGUEL HIDALGO
*Decano de la Facultad de Economía y Empresa
de la Universidad de Salamanca*

Bases de la innovación en la etapa de formación de una alianza estratégica. El papel de Dibaq en el consorcio Acuisost

ISABEL ESTRADA VAQUERO

PILAR PÉREZ SANTANA

NATALIA MARTÍN CRUZ

Universidad de Valladolid

La pregunta de muchas empresas castellanas y leonesas cuando se les presiona para que innoven, desde entornos tan competitivos como los actuales es: ‘¿Cómo lo hago si no dispongo de los recursos suficientes? Una de las respuestas estratégicas posibles a ese interrogante es la cooperación con otras empresas, en particular, a través de la formación de alianzas estratégicas de I+D. Sin embargo, la cooperación entre empresas no es una tarea sencilla, hay que tener en cuenta diversas variables que podrían favorecer/entorpecer el éxito de las mismas, en todas sus etapas –formación, ejecución, finalización–. En este trabajo, centrado en la etapa de formación de la alianza, se estudian dos variables claves: la capacidad de cooperación de los socios de la alianza y la capacidad de liderazgo de la misma. Con este objetivo, se realiza un estudio en profundidad de un caso real de cooperación: el Consorcio Acuisost liderado por Dibaq. El análisis pone de manifiesto que el líder de una alianza estratégica, en las etapas iniciales de formación de un consorcio, debe evitar la dispersión en los niveles implicación de los socios en un consorcio, cuidar los niveles de satisfacción de los centros de investigación con los que las empresas de un consorcio colaboran, promover la interacción, especialmente presencial, entre los diferentes participantes del consorcio y mantener el carácter dinámico del consorcio y actualización constante de los hitos conseguidos en el consorcio. En las implicaciones de este trabajo se exponen los principales retos a los que se van a enfrentar las empresas de Castilla y León que opten por las alianzas estratégicas de I+D como vía de cooperación, favoreciendo, de este modo, la consecución de objetivos, fundamentalmente, innovadores.

Proyecto C.K.: un ejemplo de colaboración internacional para el logro de objetivos comunes

RAFAEL SIMÓN MORAL
Fundación CARTIF

GUILLERMO ALEIXANDRE MENDIZÁBAL
Universidad de Valladolid

MÓNICA ANTÓN FREILE
Fundación CARTIF

Desde hace ya algunos años, las regiones transfronterizas del Este de Eslovaquia (Región de Kosice) y del Noreste de Hungría (Borsod-Abaúj-Zemplén también denominado Región BAZ) trabajan conjuntamente para favorecer un desarrollo económico común en ambas regiones. De esta manera, y dando continuidad a otras iniciativas realizadas anteriormente, a partir de 2009, surge el Proyecto Knowbridge con la idea de generar un “puente” transfronterizo del conocimiento que desarrolle un cluster en el campo de las Energías Renovables común para ambas regiones. A tal efecto, diferentes actores públicos y privados de ambas regiones trabajan conjuntamente para que dicho proceso se lleve a cabo en un período de tres años, en el marco de un proyecto financiado con cargo al VII Programa Marco de la Unión Europea.

Los socios de las regiones mencionadas cuentan con el apoyo de dos agentes experimentados en la materia que en este proyecto se abarcará como son Environlink Northwest (Organización encargada de asegurar que las compañías de la región Noroeste de Reino Unido en el campo de la energía y el medio ambiente obtengan las mejores oportunidades de negocio) y Fundación Cartif (Centro tecnológico horizontal dedicado a aportar soluciones integrales a las empresas en los diferentes campos de actuación).

Mediante esta Comunicación se tratará de dar a conocer qué impulsó a realizar este proyecto, cuáles fueron sus objetivos y cuál es el estado del mismo. Cabe señalar que actualmente este proyecto se encuentra en curso por lo que los resultados no son todavía definitivos. Sin embargo sí es posible detallar algunos aspectos muy relevantes en los que ya se han realizado grandes avances.

Así, durante el primer año de desarrollo del proyecto se ha trabajado en aspectos claves como son la elaboración de una metodología de trabajo

consensuada que favorezca la colaboración entre los diferentes participantes, y estableciendo los mecanismos de gestión que maximicen las oportunidades de éxito y minimicen los riesgos de fracaso.

Asímismo, se ha trabajado intensamente en las labores que garanticen una correcta difusión del proyecto desde su inicio. Este elemento se considera clave para obtener el compromiso y la participación de los diferentes agentes económicos de las regiones transfronterizas que protagonizan KNOWBRIDGE, como condición indispensable para el éxito en la creación de un cluster interregional que promueva la innovación en el campo de las energías renovables.

Explotación de resultados de proyectos de desarrollo e innovación

IRENE HOMPANERA VELASCO

Técnico de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación

Fundación CARTIF

Los Sistemas de Innovación Regionales (SIR) lo forman todas aquellas actividades que se realizan en materia de I+D+i, en una determinada región por los agentes sociales, entre los que se encuentran los gobiernos o los centros tecnológicos.

Los centros tecnológicos, por tanto, operan dentro de los sistemas de innovación de una región, fomentando el incremento de la competitividad de las empresas, así como el desarrollo sostenible de las regiones a las que pertenecen. Es por ello, que el tipo de actividad que se realiza en un centro esté estrechamente relacionado con el nivel de desarrollo del sistema de innovación al que pertenecen.

El plan de explotación de los resultados generados, se realiza, en la mayoría de los casos, por las OTRI de los centros tecnológicos y por los departamentos de marketing apoyados por éstas, en el caso de los centros que hayan alcanzado un mayor tamaño y hayan tenido la necesidad de realizar labores de marketing dentro de un departamento específico.

El presente trabajo trata de poner en relación determinadas variables contempladas en los proyectos de desarrollo e innovación de los centros tecnológicos y las formas de explotar los resultados obtenidos en dichos proyectos.

Los planes de explotación de resultados engloban las actividades relacionadas con el uso de las tecnologías obtenidas en los proyectos y de otros resultados obtenidos transferibles a terceros que son desarrollados en un centro de investigación, en el marco de proyecto de I+D+i. En el caso de la investigación se trata sobre todo de las actividades de explotación de resultados, que a su vez puedan ser invertidos en la generación de nuevos conocimientos y

nuevas tecnologías y, por tanto, están más alejados de su explotación en el mercado. Es por ello, que en el estudio se consideran únicamente los proyectos de desarrollo e innovación por ser los más cercanos a la comercialización de los resultados.

El estudio se centra en averiguar si determinadas variables internas de los proyectos influyen en la forma de explotar los resultados, y por tanto, si esas variables pueden guiar la planificación de la mejor forma de explotar el resultado obtenido en los proyectos realizados. Para ello, se lleva a cabo el análisis de los proyectos que se han elaborado en un centro tecnológico de Castilla y León, CARTIF, utilizando como técnica estadística de análisis de los datos el *Análisis Logit*.

Aventura de internacionalización de las Pymes TIC mediante la innovación. (Grupo Acotelsa: un caso práctico)

ANTONIO GONZÁLEZ BARBUDO
Consejero Delegado Grupo Acotelsa

Vamos a recorrer en la exposición el camino que sigue una empresa en su proceso de internacionalización.

Comenzaremos describiendo las circunstancias que deben darse para que el camino sea exitoso, empezando por una decidida vocación de los empresarios; de la condición imprescindible de la empresa de disponer en su sector de una ventaja competitiva fruto siempre de la innovación con el que se abordará el mercado externo, y todo ello abonado por qué el mercado al que nos dirigamos esté en expansión, con un canal que irrigue financiación y con la ayuda decidida de las instituciones públicas.

A continuación se analizan las principales cuestiones de cómo llevar a la práctica el proceso de internacionalización: selección del mercado externo, modelo y organización que vamos a tomar, características legales del mercado, etc.

Terminaremos analizando el tipo de acompañamiento que deberíamos recibir de las Administraciones Públicas.

Y, por último, dar una pincelada a un tipo de internacionalización desde casa como es entrar en la rueda de las licitaciones internacionales.

El cluster como instrumento de innovación e internacionalización empresarial. Caso práctico de la agrupación empresarial innovadora Vitartis

M^a CRISTINA RAMÍREZ
MÓNICA ANTÓN
Fundación CARTIF

El objetivo de este trabajo es presentar, a través de un ejemplo práctico actual, la metodología utilizada para la creación de una Agrupación Empresarial Innovadora y la forma en que ésta actúa como herramienta para fomentar la innovación en las empresas que la constituyen y como instrumento para promover la internacionalización de estas empresas.

En este documento se recoge el contexto político en el que surgió la iniciativa de la generación de este cluster, los apoyos institucionales que ha recibido, la situación de los sectores económicos implicados y la necesidad de la existencia de un cluster en el ámbito de la biotecnología agroalimentaria de Castilla y León

Se presenta además la metodología desarrollada para la elaboración del plan estratégico de la agrupación y se pone de manifiesto algunos de los principales puntos de este plan. Se describen las acciones realizadas para la constitución de la agrupación, los miembros que la componen en la actualidad, y las principales actuaciones realizadas y planteadas dirigidas a la innovación y a la internacionalización.

6.12. Grupo de Trabajo 12

Sector Público

Moderadora

MARÍA ÁNGELES MARÍN RIVERO

Vicerrectora de Economía de la Universidad de León

Do progressive governments undertake different debt burdens? Partisan vs. Electoral cycles

ISABEL MARÍA GARCÍA SÁNCHEZ
BEATRIZ CUADRADO BALLESTEROS
JOSÉ MANUEL PRADO LORENZO
*Departamento de Administración y Economía de la Empresa
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Salamanca*

Public debt has traditionally been explained mainly by two political factors: a progressive ideology and the electoral cycle. The aim of this paper is to demonstrate how these two factors influence the behavior of local governments as regards indebtedness, and also how indebtedness is influenced by the iteration of ideology and the electoral cycle.

The sample chosen comprised the 148 local governments whose budgetary data are included in the Spanish Public Sector Database (BADESPE). This includes almost all municipalities with a population over 50,000 and capitals of provinces.

The time period analyzed was comprised of the years 1988 to 2008, inclusive. However, the panel data are unbalanced since some municipalities lacked information in certain years, which obliged us to eliminate previous fiscal years so that the data processed would be correlative. Within this time horizon, 5 municipal elections were held, corresponding to the years 1991, 1995, 1999, 2003 and 2007.

The results show that in an electoral year politicians behave opportunistically, giving rise to an important increase in the public debt in relation to municipal revenue, independently of the prevailing political ideology. However, the presence of conservative parties in the government has tended to significantly attenuate this behavior in previous years, whereas progressive or left-wing parties have not.

La fiscalidad de la familia en la Comunidad Autónoma de Castilla y León

ANTONIO APARICIO PÉREZ
Profesor Titular de Derecho Financiero
Departamento de Derecho Público
Universidad de Oviedo

El objeto de este trabajo es analizar el tratamiento fiscal de la familia en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Para ello es necesario hacer las siguientes puntualizaciones:

En primer lugar, la familia es la unidad básica de convivencia y por ello digna de una especial protección, la cual se reconoce expresamente en el artículo 39.1 de la Constitución Española.

En segundo lugar, dada la distribución de competencias entre los distintos niveles de gobierno y administración, las Comunidades Autónomas pueden contribuir de diversas formas a su protección y una de éstas es la adopción de medidas fiscales.

Partiendo, pues, de estas premisas el trabajo se ha estructurado del siguiente modo: en primer lugar, se esboza el contenido de la potestad tributaria de las Comunidades Autónomas dentro del marco constitucional; seguidamente, se analizan, por una parte, la potestad tributaria de la Comunidad Autónoma de Castilla y León en el marco constitucional, y por otra, el ejercicio de su potestad tributaria en el ámbito del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en lo relativo a las medidas tomadas en ellos para protección de la familia; y se finaliza el trabajo recogiendo unas breves conclusiones en torno al significado y alcance de la política fiscal de la Comunidad en relación con la protección a la familia.

La metodología seguida se basa en la utilización de un doble método: el dogmático y el lógico-formal por ser los más adecuados y propios de las ciencias jurídicas.

La política regional y de cohesión europea para el período 2007-2013. Principales modificaciones con especial referencia a la Comunidad Autónoma de Castilla y León

ANA ISABEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ

*Catedrática de la Escuela Universitaria de Derecho Financiero y Tributario
Universidad de Oviedo*

La política regional y de cohesión comunitaria se ha convertido en una de las mayores prioridades de la Unión Europea, consolidando su papel y adaptándose a la nueva situación determinada por las sucesivas ampliaciones. Esta política de cohesión económica, introducida explícitamente en el Acta Única Europea de 1986 e incorporada por el Tratado de Maastricht al Tratado de la Comunidad Europea en 1992, constituye hoy una de las principales partidas presupuestarias de la Unión Europea.

La política regional comunitaria se fundamenta en la idea de solidaridad y cohesión económica y se plasma en una política desarrollada a través de diversas intervenciones financieras, especialmente gracias a los Fondos Estructurales (en adelante FF.EE.) y al Fondo de Cohesión. Sin embargo, esta política no ha permanecido inalterable en el tiempo sino que ha ido evolucionando, no siendo ajena a este cambio la situación derivada de las sucesivas ampliaciones de la Unión Europea que, con carácter general, han conllevado un aumento de la diversidad y la desigualdad territorial. Este hecho ha sido especialmente notable como consecuencia de las dos últimas ampliaciones de 2004 y 2007, tanto por su dimensión territorial como por su alcance debido a las disparidades socioeconómicas en relación con los nuevos Estados miembros. Ello explica no sólo las últimas modificaciones en la política regional para el período actual (2007-2013) sino también las llevadas a cabo en el anterior período de programación (2000-2006).

El análisis tanto de los principales avances que se han ido produciendo en la política regional y de cohesión europea, la reforma de la política de cohesión para el período 2007-2013 y las consecuencias que se derivan para las Comunidades Autónomas en nuestro país, será el objetivo principal de este trabajo.

El crédito como fuente de financiación de los municipios. El endeudamiento en los ayuntamientos de Castilla y León

ÁNGEL AGÚNDEZ ÁLVAREZ

*Profesor Asociado del Departamento de Estadística e Investigación Operativa
Universidad de Valladolid*

JUAN BAZA ROMÁN

*Profesor Asociado del Departamento de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid.*

MARÍA ISOLINA VIÑUELA ROJO

Economista

El crédito es un mecanismo de financiación de los municipios que en los últimos años ha adquirido mayor importancia hasta el punto de que la deuda viva por préstamos de los ayuntamientos españoles ha pasado de 19.226 millones de euros en el año 2002 a 33.646 en el primer trimestre del año 2010, es decir un 75% más en nueve años.

El endeudamiento es una variable directamente relacionada con las necesidades financieras que un ayuntamiento pueda tener, éstas están a su vez directamente relacionadas con la estructura de ingresos y con las decisiones de gasto que se tomen, puesto que comprometen tanto al presupuesto del año como a ejercicios posteriores. El contexto económico actual ha exigido establecer un marco de estabilidad presupuestaria que obliga a las Entidades Locales a realizar un esfuerzo presupuestario mayor limitando, entre otras exigencias, su acceso al crédito.

El objeto de esta Comunicación, es tratar de identificar qué variables y cómo influyen en el endeudamiento de los municipios de Castilla y León, para ello se ha realizado un análisis de las liquidaciones de los presupuestos municipales del período 2001-2007 que permita observar el comportamiento de la variable dependiente, el endeudamiento neto, respecto de un conjunto de variables independientes previamente seleccionadas con arreglo a una metodología y aplicando las técnicas econométricas que mejor se ajustan a este tipo de análisis tratar de ver ese comportamiento.

La situación económica de los ayuntamientos capitales de provincia en Castilla y León. El desafío de ante las crisis

JULIO VALVERDE TRAVIESO

Profesor Asociado del Departamento de Hacienda Pública

Facultad de Derecho

Universidad de Valladolid

MARÍA ISOLINA VIÑUELA ROJO

Economista

JUAN BAZA ROMÁN

Profesor Asociado

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e

Investigación de Mercados

Universidad de Valladolid

Los Ayuntamientos están sufriendo las consecuencias de una crisis económica general que les afecta de manera particular por distintas razones, tales como que el actual sistema de financiación, al estar más vinculado a la actividad económica, sufre los avatares de la misma, y así cuando el ciclo económico es regresivo una parte de los ingresos municipales se reducen, y a la vinculación más o menos intensa a los ingresos procedentes de la construcción y que han sufrido una caída muy importante es otra razón que explica la situación actual son dos de las razones.

El objeto de esta Comunicación es presentar, brevemente, la situación de los ayuntamientos capitales de provincia de la Comunidad Autónoma de Castilla y León en el año 2008 y de qué forman se encontraban para afrontar el impacto de la crisis iniciada el año anterior. Para ello en primer lugar se presenta la situación de los ayuntamientos en España y en Castilla y León en ese año, para a continuación analizar algunas magnitudes e indicadores presupuestarios obtenidos a partir de las liquidaciones de los presupuestos 2001 a 2008 de los ayuntamientos citados.

Un análisis del nuevo sistema de financiación autonómica y su aplicación en la Comunidad Autónoma de Castilla y León

SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA
Profesor Titular de Hacienda Pública
Departamento de Economía
Universidad de Oviedo

ANTONIO APARICIO PÉREZ
Profesor Titular de Derecho Financiero y Tributario
Departamento de Derecho Público
Universidad de Oviedo

ANA ISABEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ
Catedrática de la Escuela Universitaria de Derecho Financiero y Tributario
Departamento de Derecho Público
Universidad de Oviedo

Tras un largo proceso de debate entre el Gobierno Central y los gobiernos de las Comunidades Autónomas, el 15 de julio de 2009 el Consejo de Política Fiscal y Financiera aprobó un nuevo sistema de financiación para las CC.AA. de régimen común. Este sistema responde a un modelo complejo de reparto de recursos, algunos de los cuales se van a ir introduciendo de forma gradual en el mismo, de forma que, hasta el ejercicio 2012, no podremos disponer de los resultados definitivos de su aplicación. Es evidente que estos factores hacen que resulte extremadamente difícil realizar una valoración de los efectos que la reforma tendrá para las distintas Comunidades Autónomas, determinando las ganancias relativas que experimentarán respecto al sistema anterior. Este trabajo tiene como objeto intentar clarificar el funcionamiento del nuevo modelo. Para ello se realiza una descripción de sus principales características y una aproximación crítica a los aspectos que a priori pueden resultar más problemáticos en su aplicación.

6.13. Grupo de Trabajo 13

Empresa III

Moderadora

BEGOÑA PRIETO MORENO

*Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad de Burgos*

Mix energético: medio ambiente, incertidumbre y futuro empresarial

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ ARENAL

Profesor Titular de Economía de Secundaria

Profesor Asociado del Departamento de Estructura Económica

Universidad de Valladolid

Con el presente estudio se pretende un acercamiento a la realidad energética española, que presenta pocas diferencias con la regional. Por lo que el planteamiento será global. En este aspecto regional destacamos únicamente el peso decreciente del sector como primer exportador de energía a favor de la Comunidad castellano-manchega, debido fundamentalmente a la caída de la producción termoeléctrica fundamentada en el carbón, sector en crisis y que a pesar del auge de las renovables en nuestra región no ha sido capaz de compensar la decreciente generación de energía de entorno del mineral, altamente contaminante por otra parte.

En los últimos tiempos hemos visto cómo las cuestiones medio ambientales tomaban relevancia ya no sólo por un tema de concienciación social sino por la importancia económica que supone mantener políticas contaminantes y el elevado costes que genera la reparación de sus efectos, especialmente relevantes cuando las causas de las modificaciones climatológicas originan desastres en diferentes partes del planeta, con valoración económica en millones de euros. Esta situación ha llevado a compromisos de reducción de los agentes contaminantes, con lo cual haremos referencia al protocolo de Kyoto y sus consecuencias; consecuencias entre las cuales se incluye el desarrollo de las energías renovables como alternativa medio ambiental y de autonomía energética por parte de las diferentes naciones.

En este aspecto analizaremos el mix energético español en su controvertida determinación y variable política que ha situado a las empresas energéticas en una situación de incertidumbre que lleva desde posiciones más optimistas en el año 2007, a las actuales más pesimistas y consecuencia de lo cual en el pasado junio la balanza comercial cerró el primer semestre del año con un repunte

del 8,6% del déficit, detrás de esta cifra se encuentra la factura energética que se ha incrementado en un 37% en el último año y cuyas causas analizamos en el estudio.

Finalmente haremos referencia a las oportunidades de negocio que se deben desarrollar con el nuevo panorama de la energía, haciendo hincapié en el papel de la innovación, como motor del necesario cambio que debe experimentar la economía española, abandonando una política de crecimiento basada en la construcción y el turismo, como pilares básicos del desarrollo y centrándose en otra que busque la competitividad, la innovación y la exportación como motor del cambio económico.

Respecto a la metodología se ha llevado a cabo un estudio de recopilación de información actualizada procedente de diferentes fuentes, con objeto de dar relevancia a la información más reciente y a los aspectos más relevantes en el estudio energético, olvidando datos históricos o energías históricas, como el agua, de importancia secundaria para el objeto de estudio.

La evaluación de riesgos ambientales en los proyectos que generan gases efecto invernadero

ALFREDO CABEZAS ARES

Departamento de Análisis Económico:

Teoría Económica e Historia Económica

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Autónoma de Madrid

CARMEN FERNÁNDEZ CUESTA

Departamento de Dirección y Economía de la Empresa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

El objeto de este trabajo es analizar cómo evaluar los riesgos ambientales y cómo aplicar dicha evaluación en los proyectos que generan gases de efecto invernadero. Para ello se atiende al futuro emplazamiento o ubicación del proyecto, la actividad que desarrollará, las sustancias que utilizará y su tamaño. Además, se toma en consideración la posibilidad de que el país anfitrión del proyecto carezca de la tecnología y la información suficiente para llevar a cabo una evaluación objetiva y exhaustiva de los riesgos ambientales de los citados proyectos.

Ante esta posible situación, emerge la normalización ambiental de riesgos, como una herramienta objetiva y voluntaria, que está logrando el consenso de muchos sectores implicados, por ser un instrumento de gran utilidad para el análisis, reducción y aseguramiento de los riesgos indicados. El trabajo ofrece diversos criterios para evaluar la influencia de los proyectos internacionales de desarrollo limpio sobre el entorno humano, el medio ambiente y el entorno socio-económico próximos a la ubicación de los proyectos en los países anfitriones.

Empresas de trabajo asociado y firmas convencionales: un análisis comparado de su estructura económico-financiera

IGOR ÁLVAREZ ETXEBERRÍA

Universidad del País Vasco

JOSÉ LUIS MÍNGUEZ CONDE

JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

Universidad de Valladolid

El objetivo del presente trabajo es analizar empíricamente los puntos fuertes y débiles que presenta en su estructura financiera y capacidad de generación de resultados una muestra de empresas españolas de participación controladas por el trabajo asociado y dedicadas a la industria manufacturera, en comparación con un conjunto de firmas convencionales. Parece un asunto especialmente relevante en la actual situación de crisis económica, que cabe estudiar teniendo en cuenta a la vez la apreciable literatura teórica y empírica existente acerca de las diferencias de estructura patrimonial y de comportamiento económico identificables entre las empresas de economía social y las tradicionales firmas mercantiles controladas por el capital. En un primer momento, se aplican las habituales técnicas de estadística descriptiva, para después utilizar un método econométrico multivariante para datos de Panel y con una variable dependiente cualitativa.

La incidencia de los tipos de interés a largo plazo en la valoración de las acciones

PEDRO SÁNCHEZ SELLERO

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza*

GUILLERMO SÁNCHEZ SELLERO

M^a CARMEN SÁNCHEZ SELLERO
*Departamento de Economía Aplicada II
Universidad de La Coruña*

En este trabajo comprobaremos en qué medida está relacionado el tipo de interés a largo plazo con la evolución del Índice General de la Bolsa de Madrid, y el Price Earnings Ratio (P.E.R.).

El cuerpo principal del presente estudio consiste en el análisis de los datos del Boletín Estadístico del Banco de España relativos al rendimiento de la Deuda Pública a largo plazo, Índice General de la Bolsa de Madrid y P.E.R. del mismo, correspondiente al período comprendido entre enero de 1992 y diciembre de 2006, utilizando datos mensuales.

A partir de los datos obtenidos, plantaremos un modelo de regresión lineal, de acuerdo con el criterio de mínimos cuadrados.

Como resultado del estudio del período 1992-2006 en España, podemos deducir una clara relación inversa entre el rendimiento de la Deuda Pública a largo plazo y la evolución del Índice General de la Bolsa de Madrid, al tratarse de opciones de inversión sustitutivas.

Dicha relación inversa se registra también en el P.E.R. en el período estudiado, pero con menor intensidad, y en algunos momentos no se cumple, como en el período 2002-2006.

Análisis de los ratios de solvencia y de liquidez en las Pymes de Castilla y León durante el período 2005-2008

FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA

MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Valladolid*

El presente trabajo se dirige a efectuar un análisis exploratorio que se centra básicamente en los indicadores de solvencia y de liquidez que exhiben las pequeñas y medianas empresas radicadas en Castilla y León durante los ejercicios comprendidos entre 2005 y 2008, período que abarca tanto la fase inmediatamente previa a la crisis financiera como el primer año en que se manifiestan plenamente los efectos del cambio de ciclo económico. Con el fin de realizar dicho análisis se han utilizado ratios financieros de amplia tradición en la literatura previa, calculados a partir de la información contable depositada en los Registros Mercantiles provinciales por una amplia muestra de empresas castellanas y leonesas con forma jurídica societaria. El último año de referencia para el análisis se ha establecido en función de la disponibilidad de datos procedentes de las cuentas anuales individuales. Complementariamente, y atendiendo a la perspectiva sectorial, se ha procedido a comparar la tendencia que siguen los valores de los ratios considerados, contemplando aquellas ramas de actividad productiva que contienen un número significativo de empresas. Asimismo, se estudia la posibilidad de que las circunstancias del entorno económico general sean relevantes para explicar las variaciones en los niveles de liquidez y solvencia, de acuerdo a la dimensión relativa alcanzada por las firmas de forma que su reflejo se aprecie en los ratios calculados, distinguiendo entre la trayectoria que han seguido en estos ejercicios económicos las medianas entidades, las pequeñas empresas y las microempresas.

6.14. Grupo de Trabajo 14

Economía Social: Dependencia y Educación

Moderador

PABLO QUINDÓS FERNÁNDEZ
Economista del Gabinete Técnico de UGT en Castilla y León

Las economías de escala de la escolarización

NOELIA MORALES ROMO
BEATRIZ MORALES ROMO
Universidad de Salamanca

El texto versa sobre las relaciones entre escuelas situadas en hábitats rurales y aspectos económicos. Se basa en una investigación que ha combinado metodología cualitativa y cuantitativa. Por un lado, se han realizado análisis de casos en diez centros rurales de varias provincias españolas (Salamanca, Ávila, Alicante y Cáceres), analizados en profundidad a través de entrevistas a directores, profesores, padres/madres y alumnos, de revisión documental y de observación participante. Además, se ha realizado un cuestionario a 125 directores que trabajan en escuelas del medio rural de Castilla y León. En esta ocasión la vía de administración ha sido internet, ofreciendo un buen ejemplo de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para paliar las desventajas de la dispersión geográfica del medio rural.

El objetivo perseguido es describir y analizar los vínculos existentes entre las economías de escala de la escolarización y las escuelas situadas en municipios rurales, para verificar si realmente el medio rural implica un desigual acceso a los recursos existiendo desigualdades geográficas o por el contrario se puede hablar de igualdad de oportunidades.

En una primera parte comenzamos con una introducción del proceso económico mundial vinculado al contexto rural para abordar después en la difícil convivencia entre criterios económicos y sociales en dicho ámbito. Tratamos también de reflexionar sobre el coste del alumno rural a partir de los datos obtenidos. La segunda parte de esta disertación se centra en la provisión social de servicios y el asentamiento demográfico y finaliza con una reflexión sobre la igualdad de oportunidades a tenor de lo expuesto con anterioridad.

La eficiencia en los resultados educativos en la Unión Europea, América Latina y Castilla y León

JOSÉ LORENZO MARTÍN ARNÁIZ
Departamento de Economía Aplicada
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Burgos

El propósito de este trabajo es analizar el contexto socioeconómico de los resultados educativos en la Unión Europea, América Latina y Castilla y León. La información la extraemos de los estudios realizados por la OCDE en los años 2000, 2003 y 2006 (informe PISA). El análisis conlleva relacionar el rendimiento medio de los alumnos con las variables de renta per cápita y gasto por alumno en el caso de la Unión Europea y América Latina. En el caso de Castilla y León, además, relacionamos los resultados con otros índices de eficiencia construidos por diferentes autores en el ámbito regional. En concreto, comparamos a Castilla y León con las otras regiones que participaron en el informe PISA en 2003 y 2006. De esta forma, tratamos de analizar la eficiencia de los resultados educativos obtenidos por los estudiantes de la Unión Europea, América Latina y Castilla y León en los informes PISA. Finalmente, señalamos las principales conclusiones que se desprenden de las comparaciones internacionales y regionales.

Estudio socioeconómico de la dependencia en Castilla y León dentro del contexto nacional

FRANCISCO JAVIER BLANCO ENCOMIENDA

JOSÉ CALLEJÓN CÉSPEDES

RAFAEL HERRERÍAS PLEGUEZUELO

*Departamento de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa
Universidad de Granada*

En los últimos años, el volumen de población que se encuentra en situación de dependencia y que precisa asistencia para llevar a cabo las actividades básicas de la vida diaria ha aumentado considerablemente; de ahí que la protección de las personas dependientes se haya convertido en una prioridad social. Pero el estudio de la dependencia no sólo resulta interesante por su incidencia en el ámbito social, sino también por su impacto económico.

Por otra parte, se presume que este fenómeno no afecta a todos los individuos por igual, siendo el colectivo de mujeres más vulnerable que el de los hombres. Esto es lo que se aprecia al observar –por sexo– las tasas de población dependiente recogidas en la EDAD-2008, encuesta más reciente que sobre dependencia se dispone.

Conforme a lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito conocer los aspectos socioeconómicos de la dependencia y analizar la relación que existe entre esta última y el sexo, comparando las cifras de la Comunidad Autónoma de Castilla y León con las del resto del territorio español. Para ello, se hace uso del índice de disimilaridad de Duncan, se realizan test para la diferencia de proporciones de dependencia de Castilla y León y las del resto de España. También se presentan los resultados de los tests para la independencia entre el “nivel de dificultad” y la “zona geográfica de residencia”, así como entre “nivel de dificultad” y “sexo”. Por último se ha realizado una estimación del coste anual aproximado de los servicios de atención a la dependencia en la Comunidad castellano-leonesa.

Discapacidad y empleo: especial referencia a Castilla y León, según la encuesta de discapacidades y atención a la dependencia 2008

AVID CANTARERO PRIETO

Profesor Titular de Universidad

Departamento de Economía

Responsable del Grupo de Investigación sobre Economía de la Salud

Universidad de Cantabria.

PATRICIA MORENO MENCÍA

Universidad de Cantabria

El trabajo que se presenta a continuación tiene como objetivo el análisis de las características del mercado de trabajo para personas con limitaciones en las actividades de la vida diaria. En el estudio se investiga que características son más habituales entre este grupo de personas y si se benefician de alguna medida de acceso al empleo e integración para personas con limitaciones. Uno de los objetivos básicos de la política de empleo de trabajadores con discapacidad es su integración en el sistema ordinario de trabajo o, si no es posible, su incorporación al sistema productivo mediante la fórmula especial de trabajo protegido. Para el cumplimiento de este objetivo, la normativa contempla diferentes medidas que fomentan el empleo de los trabajadores con discapacidad, tales como el establecimiento de un sistema de intermediación laboral, el empleo con apoyo, los enclaves laborales, o la regulación de medidas de acción positiva en las políticas activas de empleo (reserva de puestos, subvenciones por la contratación, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, desgravaciones fiscales, etc.). Los datos provienen de la Encuesta de Discapacidades y Atención a la Dependencia (EDAD 2008).

Análisis comparativo de los beneficios fiscales a la familia y a la dependencia funcional en la España de las autonomías

CONCHA ROCHE LÓPEZ
CONCHA ALBARRÁN FERNÁNDEZ
Universidad Católica de Ávila

Tras la II Guerra Mundial, el progreso económico mundial y la relativa paz que hemos vivido han conseguido un desarrollo social sin precedentes en un relativo corto espacio de tiempo.

Esta rápida evolución que ha supuesto importantes logros en la mejora de las condiciones de vida, los progresos tecnológicos y socio sanitarios, la extensión de la educación, los avances en materia de igualdad y justicia y las mejoras en las condiciones de trabajo y relaciones laborales indudablemente hablan de una sociedad que ofrece más y mejores oportunidades a sus miembros, pero por otro lado no podemos dejar de constatar que la institución que más se ha visto resentida es sin lugar a dudas la institución familiar.

De la importancia de la familia en el desarrollo del ser humano y su actual debilitamiento son conscientes todos los gobiernos de uno u otro signo que han puesto en marcha políticas de redistribución de recursos buscando de un lado el apoyo a la institución familiar y de otro la protección a las personas dependientes con el fin de dar respuesta a las necesidades de ambos colectivos.

Tradicionalmente, un tipo de políticas públicas orientadas a la redistribución de los recursos ha consistido en la adecuación de los sistemas fiscales mediante la introducción en las leyes reguladoras de los tributos, determinados beneficios o reducciones en las bases, en las tarifas o en los tipos de gravamen o en las cuotas tributarias.

El presente trabajo analiza las políticas orientadas a los beneficios fiscales que se han establecido en España de una parte por la Administración Central y, de otra parte, por las Comunidades Autónomas mostrando de esta

manera la sensibilidad que manifiesta cada Administración Pública ante la necesaria protección a la familia y la dependencia funcional por la vía de los ingresos, tanto desde un punto de vista cualitativo como desde un punto de vista cuantitativo, y analizando la normativa aplicable en cada Comunidad así como las diferencias existentes entre cada una de ellas.

7

Discurso de Clausura

Intervención de la Ilma. Sra. D.^a Begoña Hernández Muñoz, Viceconsejera de Economía de la Junta de Castilla y León

Muy buenos días.

Antes de nada, quiero darles las gracias por su asistencia a este acto que me toca clausurar. Agradezco, en primer lugar, a las personas que han participado: Ponentes, Expertos, Comunicantes, Moderadores y a todos ustedes que han seguido el desarrollo de este Congreso.

Para nosotros, este Congreso, que va por su 12^a edición, tenía especial importancia. Creo que es un Congreso que, como decía, después de 24 años, porque tiene un carácter bienal, se ha ganado un prestigio, se ha ganado una imagen de seriedad y de rigor, por las personas que han venido colaborando con nosotros en el desarrollo de todas estas Ponencias y Comunicaciones y que han sacado siempre conclusiones del máximo interés.

Decía que el Congreso es especialmente importante en este momento, ya que la situación económica que atravesamos hace necesario, más que nunca, que hablemos de economía y, especialmente, que pongamos en común ciertas cuestiones acerca de la economía, por supuesto con carácter general, pero especialmente también de Castilla y León.

Por lo tanto, en esta edición, el Congreso está orientado a una cuestión que nos parecía clave en este momento y de la que creemos que depende la recuperación económica de este país, que es precisamente la competitividad. La competitividad y los factores de competitividad. Y ahí, aunque el discurso resulte ya, a veces, gastado y parezca que nos repetimos en exceso, no hay más apuestas que la apuesta por la innovación y la apuesta por la internacionalización. Y esas han sido las dos claves que, entre otros motivos, nos han llevado, en esta edición, a sumar dos actuaciones que veníamos haciendo de forma separada y a integrar, dentro de este Congreso de Economía, el Foro de Internacionalización, que ustedes ya conocían, y donde queríamos resaltar, de alguna manera, esa labor importante de las empresas y reconocer también a uno de los nuestros como Premio a la Internacionalización 2009, al que ahora me referiré.

Quiero hacer una breve referencia a lo que ha sido el desarrollo del Congreso, porque, como decía, para nosotros, este año, tenía especial importancia su celebración y su temática y, de hecho, creo que también en una Comunidad Autónoma como Castilla y León, en la que uno de nuestros pilares de

actuación ha sido, precisamente, el diálogo: el diálogo político, el diálogo social, el diálogo con las empresas, y el diálogo con las personas. Por ello, era especialmente importante conocer opiniones, y conocer los posicionamientos de todas las personas que han contribuido a este Congreso.

Y la verdad es que se han obtenido conclusiones o claves que, sin duda, analizadas en profundidad, nos permitirán a todos, y especialmente a nosotros, a los Gobiernos y a las Administraciones, actualizar y, seguramente, dar nuevas fórmulas a nuestras políticas económicas e industriales.

Se ha hablado de muchas cosas, pero yo creo que hay una primera conclusión clara: la importancia de la internacionalización. Estamos todos de acuerdo en que atravesamos un momento complicado, en el que uno de los principales problemas es, precisamente, la caída de la demanda como consecuencia de esa menor actividad económica, derivada de una crisis económica y financiera pero que, en definitiva, está afectando al consumo y que, por lo tanto, ha dejado a nuestros mercados interiores con menores capacidades.

Esto ha hecho que la internacionalización, que antes se planteaba como una opción o como una estrategia, hoy haya pasado a convertirse en una necesidad, y creo que esa es la primera conclusión. En esta Comunidad llevábamos ya años trabajando, junto con las empresas, precisamente en esta estrategia. De hecho, hemos podido comprobar, con cierta satisfacción, que aquellas empresas que habían abordado este proceso de internacionalización muestran hoy una mejor capacidad para resistir los envites de la crisis.

También, por supuesto, se ha destacado que la inversión en I+D+i es una herramienta de competitividad y, como decía hace unos momentos, precisamente es la competitividad uno de nuestros principales problemas; más exactamente la pérdida de competitividad que este país ha tenido y que tenemos que recuperar a base de competir allí donde podemos competir. No es posible, en la situación económica en la que nos encontramos a nivel mundial, competir en factores de coste. No podemos competir en salarios frente a otros países u otros mercados emergentes, y tenemos que hacerlo, por lo tanto, compitiendo en innovación, con mejoras en los procesos y en los productos y, en definitiva, siendo capaces de poner en el mercado aquello que el cliente quiere en mejor forma y en mejores condiciones.

Y, lógicamente, para la I+D+i es necesaria, como para todo, y especialmente en estos momentos en los que atravesamos importantes dificultades financieras, la financiación. Y creo que esa ha sido otra de las cuestiones que se han abordado y que han surgido reiteradamente en estos días en el Congreso. Es necesario financiar la I+D+i, apoyar esa financiación y no solamente desde el punto de vista del esfuerzo que hacemos las Administraciones Públicas y que

estamos reforzando en estos días. Estamos trabajando, en este momento, desde el Gobierno regional, en nuevas fórmulas de apoyo a la innovación, no solamente las tradicionales a fondo perdido, sino pensando también en fórmulas de carácter reembolsable que permitan productos mucho más interesantes y especialmente por plazo, por el coste de esos productos y que, especialmente, permitan contar con esa capacidad de liquidez en el momento del inicio de esas investigaciones y tener un plazo suficiente en la devolución de los mismos para que los productos se puedan desarrollar.

A veces es verdad que estas cuestiones no las cubren de la misma manera las subvenciones, que tienen un plazo muy acotado y unos requisitos administrativos diferentes. Pero decía que, junto a esa financiación, reembolsable o no reembolsable, también se ha puesto de manifiesto la necesidad de apostar por la financiación privada a la I+D+i, y esto es una tarea en la que tenemos que implicar, evidentemente, a las instituciones financieras, y convencerlas de que es posible apostar y trabajar con proyectos de I+D+i y superar el tradicional riesgo, la tradicional barrera que ha sido el riesgo inherente que se asocia a estos proyectos en los análisis que desde las entidades financieras suelen hacer.

Otra cuestión que me gustaría destacar, y en la que seguramente todos coincidiremos, es precisamente la de los recursos humanos. Se ha hablado mucho en estos días de la necesidad de contar con recursos humanos especializados. Es fundamental, y en eso nos hemos empeñado en estos últimos años, en que las empresas dispongáis de recursos y de equipos preparados para abordar las tareas de internacionalización y las tareas de la I+D+i. Podemos decir que hemos contribuido, con ese pequeño granito de arena, a través de programas que para nosotros son muy importantes y que nos han permitido formar a muchos jóvenes de esta Comunidad, especializándolos, precisamente, en comercio exterior y estando hoy, después de, creo que son cuatro ediciones, prácticamente en un 100% insertados en vuestras empresas, en vuestros equipos de trabajo de manera ya habitual y permanente. Ese creo que es el mejor logro que nosotros podemos atribuirnos para que la tarea de internacionalización se facilite y vaya superando barreras.

Por lo tanto, es necesario seguir contando con recursos especializados y es importante, también, trabajar en la movilidad de esos recursos, algo que muchos de vosotros nos habéis transmitido siempre, y es que resulta, a veces, complicado abordar una tarea de internacionalización y sacar equipos de vuestras propias estructuras hacia aquellos países en los cuales se abren nuevas sedes o nuevas instalaciones.

Vamos a trabajar en estas cuestiones. Creo que, como decía, hay programas ya consolidados que han formado perfiles universitarios en estas materias, pero tenemos el compromiso de estudiar, adaptar y extender estos programas

para dar cabida a otros perfiles e, incluso, por qué no, a personal que esté trabajando también dentro de vuestras empresas.

Dentro del capítulo de recursos humanos, creo que cobra especial importancia, y en esta Comunidad somos conscientes porque contamos con una estrategia Universidad-Empresa en desarrollo, la relación entre empresa y Universidad, y creo que en esto todavía queda un camino de acercamiento entre ambas instituciones.

Ayer me trasladaron, algunas de las personas que participaban en los Grupos de Trabajo, que se produjo en este tema un intercambio de opiniones acerca de si las empresas tenían que hacer más, o si eran las universidades las que debían hacer más. Yo creo que se han superado muchas barreras y, en este momento, hay una colaboración efectiva. Y hoy ya no es un tabú la creación de empresas o *spin-off* que surgen de las universidades, ni tampoco son un tabú las colaboraciones de las universidades con las empresas. Pero, como decía, tiene que haber aproximación y, sobre todo, flexibilidad en ambas partes para que esa colaboración se pueda lograr y se pueda llevar delante de una manera mucho más intensa, porque creo que otra de las cuestiones clave que se ha tratado estos días, y de la que todos estamos convencidos, es que es necesario conseguir muchas más empresas innovadoras que sean la base del tejido industrial de nuestro futuro.

Me quedo con estas conclusiones que creo que son las más reseñables y las que, de alguna manera, forman muchas de las políticas regionales que, en este momento, estamos llevando adelante y que muchos de vosotros conocéis porque sois sus usuarios principales. Creo que la base de todo eso es mucho más sencilla llevarla adelante, y así lo hemos planteado, a través de una política sectorial que nos permita trabajar con vosotros de una manera ordenada, con interlocuciones globales para sectores y, sobre todo, siendo capaces de adaptar todas estas peticiones y todas estas necesidades a las cuestiones concretas que cada sector nos pide. No es lo mismo financiar, por ejemplo, innovación del sector agroalimentario que financiar la innovación de biotecnología, por ejemplo, sería el extremo contrario.

A través de esta base sectorial pretendemos abordar todas estas cuestiones, para que estas cuestiones y estos factores de competitividad puedan ser una realidad en las empresas de Castilla y León.

Por lo tanto, a partir de este momento, trataremos de poner en valor, después de un análisis más detallado, todas las aportaciones que aquí se han realizado.

Asimismo, intentaremos que nuestras políticas, que son siempre, y especialmente en estos momentos, políticas abiertas y políticas que tienen que adaptarse permanentemente, incorporen todas aquellas cuestiones que hayan

surgido para mejorarlas y, en definitiva, hagan posible que las empresas, que sois el verdadero motor de la economía, tengáis las condiciones adecuadas para salir adelante y tener sobre todo futuro; y futuro también en nuevos sectores y en esa diversificación hacia la economía del conocimiento que todos estamos reclamando y en la que estamos trabajando.

Si hay un ejemplo en la región de cómo pueden ponerse en común las políticas de competitividad, las políticas de innovación, las políticas de internacionalización, hoy lo tenemos, sin duda, en quien es nuestro Premio de Internacionalización 2009.

El Grupo Matarromera supone un ejemplo claro y revelador del camino que las empresas y los empresarios debéis seguir para lograr el éxito más allá de nuestras fronteras.

Tengo que decir que el día que le comunicamos el fallo del jurado a Carlos Moro, creo recordar que estaba en la India, por lo tanto, se hizo especialmente acreedor de este Premio porque estaba practicando la internacionalización. Debo decir que es una mezcla de esos factores que contados en abstracto pueden parecer muy políticos y muy de discurso, pero es esa mezcla de lo que es, en realidad, la innovación y la internacionalización. Y digo esto porque Grupo Matarromera parte de un sector tradicional, de los básicos de nuestra economía, el sector de los vinos, que ha sido, junto a todo lo agroalimentario y junto a otros sectores, como por ejemplo el de la automoción, el motor de esta economía de Castilla y León durante muchos años.

Este Grupo ha conseguido, a partir de uno de esos sectores tradicionales, en los que continuamos empeñados en trabajar y en los que pensamos que sigue habiendo un futuro claro, darle un aire nuevo y un aire de modernidad, que se ha basado, en primer lugar, en la diversificación, en abrir nuevas vías de negocio, nuevas oportunidades en nuevos sectores, que han estado esencial y radicalmente basados en la capacidad de innovación que ha tenido el Grupo. El ejemplo de la línea de cosméticos, o el del vino sin alcohol, creo que son buenos, pues son dos ejemplos palpables de lo que en este momento se puede hacer.

Pero además ha acompañado esa innovación con algo absolutamente necesario, que es ponerlo al servicio de un mercado global y de nuevos mercados en el mundo. Me preguntaba, hace un momento, algún medio de comunicación si la estrategia de mercados tenía que variar en este momento, y creo que la estrategia de mercados para internacionalizar está variando cada minuto, porque están surgiendo cada día nuevas oportunidades, y el hecho de que tengamos empresas que tengan capacidad de competir y que cada día están esforzándose en esa innovación, desde luego, les abre nuevas fronteras en otros muchos países.

Ponía el ejemplo de ese vino sin alcohol que Carlos nos ha vendido ya a todos, y que es un producto innovador que ha conseguido tener su nicho de mercado muy concreto en una parte importante del mundo, como son los Emiratos Árabes, donde, precisamente por su cultura, el alcohol no es algo consustancial. Por lo tanto, creo que ese es el mejor ejemplo de cómo los factores de competitividad se pueden manifestar.

Esto es lo que estamos pretendiendo con el trabajo que estamos haciendo en el ámbito de la internacionalización con todos vosotros, con las empresas de Castilla y León. Sois más de 4.200 las empresas que constituís la base exportadora de Castilla y León; y sois 4.200 empresas con las que estamos trabajando cada día en nuevos mercados, abordando muchos y nuevos sectores. Hasta hace muy pocas fechas, nuestro principal sector de exportación era el sector de la automoción, que representaba aproximadamente un 80% de nuestras exportaciones. Hoy podemos decir que hay muchos sectores que han ganado ese terreno y que, si hoy la automoción representa casi 15 puntos menos, se debe, precisamente, a que ese terreno lo han ganado otros sectores. Porque no hemos bajado en cifra de exportación, sino que la hemos incrementado, y hemos conseguido que ese incremento lo protagonicen otros sectores.

Ese es el trabajo en el que vamos a seguir empeñados en los próximos años, incluso en un ejercicio presupuestariamente duro, en un escenario que, como ayer recordaba el Vicepresidente y Consejero de Economía y Empleo, es un escenario complicado para las Administraciones Públicas, porque la crisis económica y financiera que estamos viviendo supone también, en este momento, un revés presupuestario para las Administraciones, en el que hemos visto, como en el caso de Castilla y León, descender los recursos provenientes de la recaudación de los impuestos y disminuir las entradas de ingresos. Hemos visto reducir también los ingresos que venían del Estado, por la vía de las transferencias, seguramente también por el mismo motivo. Además, afrontamos un año especialmente importante y complicado porque también se va a producir un descenso importante de los recursos programados procedentes de Europa. La salida de la condición Objetivo 1, que ya tenemos todos asumida, tiene sus costes en el tiempo y, precisamente, el año 2011 es uno de los puntos de inflexión en los cuales estos recursos van a bajar de manera importante, no sólo en volumen, sino también en intensidad de apoyo en las diferentes provincias de nuestra región.

Todo eso conforma un panorama especialmente complicado. Pero a mí sí me gustaría decir que, incluso en este escenario complicado, la internacionalización sigue siendo una apuesta para Castilla y León. Hemos hecho un presupuesto mucho más ajustado pero, desde luego, manteniendo las prioridades. Y en esa línea vamos a seguir trabajando, para intentar acompañar a todas las

empresas en la labor que hay que hacer de consolidar esos mercados y de acompañar a nuevas empresas también en su salida al exterior.

Creo que no me queda nada más que agradecer, una vez más, a todos los participantes de este Congreso por sus aportaciones, que consideramos muy valiosas y que vamos, desde luego, a estudiar y a leer detenidamente para seguir trabajando con ellos. Y a todos vosotros, a las empresas de Castilla y León, os digo, una vez más, que estamos con vosotros. Que aunque los tiempos sean duros, y lo sean para todos, tenemos que seguir trabajando en intentar aprovechar, con la mayor eficacia, los recursos de los que disponemos.

Y con esto, damos por clausurado este Congreso y os damos las gracias a todos por vuestra asistencia.

8

Comités

8.1. Comité de Honor

Excmo. Sr. D. Juan Vicente Herrera Campo

Presidente de la Junta de Castilla y León

Excmo. Sr. D. José Manuel Fernández Santiago

Presidente de las Cortes de Castilla y León

Sr. D. Miguel Alejo Vicente

Delegado del Gobierno en Castilla y León

Excmo. Sr. D. Tomás Villanueva Rodríguez

Vicepresidente Segundo y Consejero de Economía y Empleo

Excmo. Sr. D. Pedro Martín Fernández

Presidente del Consejo de Cuentas de Castilla y León

Excmo. Sr. D. José Luis Díez-Hoces de la Guardia

Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León

Ilmo. Sr. D. Ramiro F. Ruiz Medrano

Presidente de la Diputación Provincial de Valladolid

Mgfc. Sr. D. Daniel Hernández Ruipérez

Rector de la Universidad de Salamanca

Mgfc. Sr. D. Marcos Sacristán Represa

Rector de la Universidad de Valladolid

Mgfc. Sr. D. José Ángel Hermida Alonso

Rector de la Universidad de León

Mgfc. Sr. D. Alfonso Murillo Villar

Rector de la Universidad de Burgos

D. Jesús María Terciado Valls

Presidente de la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León

D. Vicente Villagrà Blanco

Presidente del Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León

Ilmo. Sr. D. Juan Carlos de Margarida Sanz

Decano del Colegio de Economistas de Valladolid

Ilmo. Sr. D. Carlos Alonso de Linaje García

Decano del Colegio de Economistas de Burgos

Ilma. Sra. D.^a Nuria González Rabanal

Decana del Colegio de Economistas de León

8.2. Comité Científico

D. Michele Boldrín

Washington University in Sant Louis

D. Juan Carlos Gamazo Chillón

Universidad de Valladolid

D. Luis Garicano Gabilondo

London School of Economics

D. Víctor Valverde Gómez

Universidad de Valladolid

D. Pablo Vázquez Vega

Universidad Complutense de Madrid

COLECCIÓN



Análisis
económicos



Junta de
Castilla y León