



Conferencia, 8 Mayo 2014

EMPRESA Y PROYECTOS EMPRESARIALES

Quiero empezar agradeciendo al Círculo la deferencia que ha tenido al invitarme a dirigirme a ustedes desde esta tribuna a la que tanto quiero y a la que desde siempre me he sentido estrechamente vinculado.

Quiero empezar felicitando a su Presidente, con el que he compartido durante años ilusiones y trabajo, por su iniciativa, al convocar este ciclo de conferencias.

Tan sólo espero poder contribuir a que sus expectativas, que son las de ustedes, tengan alguna satisfacción.

Comenzaré mi exposición poniendo de manifiesto que a estas alturas de mi vida profesional la invitación supone la oportunidad de hacer una manifestación de las convicciones sobre las que he desarrollado mi actividad a lo largo de más de 47 años, en la medida que pueda ser útil.

Por otro lado quiero orientarles en el sentido que he ordenado mi exposición en cuatro grandes secciones.

En primer lugar les hablaré de las bases de actuación de mi profesión y proseguiré con un examen del marco económico financiero en el que se han desarrollado. Unas reflexiones con respecto al sector público, al que he dedicado una parte importante de mi vida profesional, me permitirán cerrar mi exposición con unas conclusiones a modo de síntesis.

Creo que mi trayectoria profesional incorpora una experiencia variada, cuya vivencia pueden añadir valor al análisis.

Mi vida profesional se inicia como Técnico en 1968, vinculado al área industrial y al sector papelerero, en INPACSA.

Sigue como Directivo 1970-1984. Un periodo en el que el Círculo de Economía juega un papel importante, a la hora de incorporar a mi profesión, una sensibilidad ante los intereses generales, a valorar la importancia de los responsables públicos, o el sentido del papel de Cataluña en España, y de España en Europa y viceversa y, sobre todo, la importancia de la democracia que venía...

1984 - 1991

A continuación un cambio profundo y enriquecedor se produce en un periodo en Madrid, en el sector público empresarial.

Comenzando como Presidente de E.N. Bazán, en el área de la Defensa Naval y posteriormente como Presidente del INI.

1992 - Hoy

Una última etapa híbrida, entre el sector privado industrial: MCM, el sector financiero: la Caja de Pensiones, y una empresa de servicios públicos: Aguas de Barcelona.

Una última etapa que he procurado completar con el compromiso con el sector público, para-público o institucional.

La Universidad –con la creación de la AAUPC-, la sanidad -la Comissió Vilardell- y ahora el Patronato del Hospital del Mar. Desde los 90 la Fundación Gala-Salvador Dalí.

Dispénseme este comienzo tan personal, pero que no tiene otra intención sino que poner de manifiesto que la experiencia debería facilitar mucho el análisis al que me voy a referir en mi intervención y los errores que contenga no pueden perdonarse por falta de experiencia.

Como les decía al principio y con estos antecedentes dividiré mi exposición en cuatro partes:

- a) Mi visión personal en la definición de los valores de un proyecto empresarial u organizativo.
- b) La visión económico-financiera en el marco de actuación de la empresa.
- c) Algunas consideraciones con respecto al sector empresarial, público o para-público.

y...

- d) Me propongo acabar planteándoles una síntesis, unas conclusiones, o consideraciones generales, que incorporen algunas de las normas, o si quieren, valores que han trazado una manera de proceder que, siendo con toda seguridad mejorables, han marcado mi trayectoria profesional.

Comenzaré, pues, hablándoles del Proyecto empresarial o institucional.

Quiero llamar su atención enfatizándoles que les hablaré “del Proyecto”, porque para mí tiene más sentido que hablarles simplemente “de empresa”.

Empezaré hablándoles de las convicciones que han impulsado un modo de operar, fundamentado en valores sencillos, que se centran en el trabajo bien hecho, en las personas y en la seguridad financiera y siempre en el largo plazo, valores, que creo que se perdieron en el pasado reciente y que, aunque hoy tienden a recuperarse, en una recuperación que resulta alentadora, de nuevo las condiciones de los mercados inundados de liquidez y bajos tipos de intereses, los pueden volver a poner en riesgo.

Se trata, pues, de primar el Proyecto de empresa por encima de los intereses de todos los actores, e incluidos los factores que afectan al negocio a corto plazo.

Me explicaré, se trata de formalizar que el Proyecto no tiene límite temporal. Que su objeto y sus logros se acompañan de la voluntad de independencia, que es la gran dinamizadora de los objetivos a largo plazo, y hace de la fortaleza financiera su garantía.

Hablemos ahora de una primera parte esencial del Proyecto: las personas que lo conforman. Para ellas hay que dejar claro desde el principio las reglas. Se compensará equilibradamente a los actores. Todos. Pero aunque ello sea una medida de su éxito, no es su "*leitmotiv*" y menos a corto plazo.

Eso quiere decir:

- Austeras políticas de compensación a los accionistas.
- Rigor en la política salarial.
- Compensar a los directivos, cuadros y empleados en función de resultados. La retribución está pensada para que aumente con el Proyecto, pero puede, y debe descender, cuando no se alcanzan los objetivos.
- Los proveedores comparten el Proyecto. El éxito es su mejor referencia.

La transparencia, en este contexto, es una de las piedras angulares del Proyecto. Su única limitación es la que se puede derivar de la protección frente a la competencia.

La responsabilidad máxima, y por tanto la mayor exigencia, se centra en los directivos y en los cuadros. Y unos y otros tienen que asumirlo con todas las consecuencias.

Su motivación es básica y tiene las siguientes características:

- Sus intereses están alineados con el Proyecto, por encima de los personales y ello es así porque creen y disfrutan en y con su trabajo. Se sienten adecuadamente reconocidos y piensan que su futuro será mejor y más interesante gracias a su esfuerzo y sus resultados.

- ¡Ojo! ¡Tiene que ser así y no es fácil!

- En el límite, su carrera fuera del Proyecto vendrá mejorada por el reconocimiento de su origen. ¡Capitalizan su curriculum y obligan a la empresa a esforzarse para no perder talento!

- Una empresa o una organización de esta naturaleza se esfuerza hasta el extremo para buscar a sus empleados la ubicación adecuada a sus capacidades, especialmente en los momentos difíciles, sean propios o del Proyecto. La gente de la casa lo sabe...

- El papel del Consejo pivota entre dos niveles "*adviser* y *superviser*" según los temas y los momentos, pero siempre es el responsable último de la transparencia del Proyecto y de su riesgo ante todos los "*stake holders*".

Todo ello sólo se puede alcanzar con un equipo de personas comprometidas, conscientes de su papel, que finalmente habrán conseguido, como sus antecesores, **una vida profesional plena y reconocida**, que les augura seguridad ante el futuro. La evidencia, la piedra de toque es su sentido

de pertenencia que continua dándoles satisfacciones aún después de su vida laboral, por sus recuerdos y sus logros y porque los alcanzaron en situaciones difíciles y aún comprometidas, que les mantendrán siempre vinculados al Proyecto.

Pero, por encima de todo lo que les motiva es el conocimiento de que en el Proyecto prima la independencia frente a terceros, por mucho que puedan éstos ofrecer. Te casas con el Proyecto.

Por tanto, todos los actores, (accionistas, empleados, directivos, proveedores, competidores...) deben saberlo y, de un modo u otro, compartirlo porque ahí es donde radica una parte sustancial de su fuerza y su valor.

Hasta aquí me he centrado en los códigos de comportamiento de las personas en el Proyecto empresarial. Es ahora ya el momento de hablar de su objeto.

Esto es muy sencillo, producir un servicio al consumidor de mejor, más útil, más eficiente, pensando siempre en el

futuro, haciendo de la economía de recursos y la sostenibilidad una referencia constante.

La formación, el desarrollo del conocimiento especializado y compartido es el que debe darnos ventajas competitivas que sólo se constatan porque **el mercado las reconoce**, tanto por el volumen de la compra, como por su precio. Ambos son importantes y marcan nuestro buen o mal hacer...

Competimos para ser los mejores, los mejores en el mundo, no tanto para conseguir beneficios en el corto plazo o acotados en el tiempo.

Los resultados, los beneficios no son más que la consecuencia, la valoración constante del modo de hacer, no el objetivo.

Pero en cambio, los beneficios son la condición esencial para crecer. H. Schmidt "Los....."

Finalmente una consideración:

Para mí una característica de cualquier Proyecto es que su desarrollo requiere **dos factores esenciales : tiempo** – alrededor de un buen Proyecto hay como mínimo una vida- y sobre todo, **coraje**. Coraje, que dé sentido a una voluntad de crecimiento, que siempre conlleva una cierta audacia,

apoyada en la convicción de esfuerzos importantes y de la necesidad de superar riesgos.

Pero hay que calibrar en todo momento la frontera entre la audacia y la osadía. Este un ejercicio sano a la hora de evaluar las alternativas de crecimiento y sus consecuencias.

He dejado para el final de este apartado la reflexión acerca del sentido que he procurado impregnar en los Proyectos que he liderado, poniendo algunos ejemplos.

Lo fundamental siempre ha sido singularizar el Proyecto, procurando añadir valor al producto, poniendo los medios para crearlo y haciendo de la creatividad, el servicio y la calidad un factor diferencial compatible con unos costes que ajustados a estas características el mercado esté dispuesto a pagarlo.

Permítanme, pues, explicarles sucintamente algunas experiencias, que al mismo tiempo suponen un homenaje a las personas que los llevaron a cabo y demostraron que hay espacio y oportunidades para cambiar:

- En la E.N. Bazán, después de un ajuste a todos los niveles, pasó a ser un referente internacional de la industria de la defensa naval.

Al mismo tiempo, la necesidad, la llevó a desarrollar un barco tecnológico y civil, el oceanográfico HESPERIDES, que permitió a España incorporarse al tratado de la Antártida, haciendo posible que la profesora Castellví y su equipo pudiera realizar la magnífica labor científica, hoy internacionalmente reconocida, y que España efectivamente pudiera adherirse como miembro de pleno derecho al Tratado de la Antártida en el '92.

Les aseguro que no fue fácil.

- El INI, desarrolló una política de desinversiones que puso al Grupo en beneficios al mismo tiempo que se privatizaban un gran número de empresas en pérdidas, minimizando el problema social y privilegiando el mantenimiento del empleo.

Hay hoy todavía ejemplos concretos de ello:

- La venta de la división alimentaria ENASA, ENFERSA, La Maquinista.... y por otro lado la creación de empresas como el INI Medioambiente, INI Tecnología, INISEL (hoy INDRA) o la ITP con Sener..., son ejemplos de una manera de actuar y motivar a un grupo de gestores que hoy ocupan puestos destacados en el mundo económico o empresarial: Josep Oliu, Alfred Pastor, Angel García Altozano, Javier Targueta, Rafael Vilaseca, Joaquín Coello,

Jaime Sodupe... y muchos otros, que vivieron en primera persona aquellas experiencias.

En otro orden de cosas la AAUPC fue entre las iniciativas sociales un referente de colaboración universidad-sociedad, con aportaciones intelectuales y publicaciones en áreas como la política industrial, el medioambiente o la transparencia y el buen gobierno en los primeros años 2000 y realizadas por personas vinculadas entre sí, tan sólo por su compromiso con la universidad y por su afán innovador...

Debo hablar un momento de MCM para señalarles el desarrollo de una empresa que tiene ilusión y voluntad de futuro, a pesar de competir en mercados que declinan claramente, como el del tabaco, el de impresión, biblias, diccionarios, enciclopedias o guías...

Ello ha sido posible por haber llevado al extremo y a contracorriente durante muchos años políticas tecnológicas para conseguir costes diferenciales, niveles de calidad apreciados, e innovaciones de producto reconocidas por una demanda multinacional exigente.

Políticas acompañadas de planteamientos financieros conservadores, que han permitido en todo momento mantener los niveles de inversión necesarios y esfuerzos crecientes en I+D.

Un accionariado fiel, que conoce los valores del Proyecto, los apoya y los comparte, completa el cuadro con un enfoque de un alto nivel la autofinanciación, que se concreta con el pago en dividendos en el orden del 30-35% del beneficio anual.

Pero la mejor demostración se hace visible con la agresiva inversión en un nuevo Proyecto en el 2012, concentrado en alta tecnología, y que supuso en el momento de tomar la decisión un monto de 45m€.

¡Cerca del 25% de la capitalización bursátil de entonces, y todo ello con una anticipada dilución del BPA!

Hoy, en plena implantación de la tecnología en la planta y de los productos en los mercados, se pone de manifiesto la impronta de un reto que provoca esfuerzos y dificultades, pero que el convencimiento colectivo de su éxito final lleva a la voluntad de alcanzar un éxito y pelear por él con empeño. De ser acomodaticio, todo esto hubiera sido evitable simplemente no invirtiendo, pero estamos convencidos de que conseguir el objetivo supondrá un hito para todos.

¡Esto es lo que hay después del emprendimiento y antes del éxito!

¡A esto apostaron, apostamos y seguiremos apostando!

Este es el espíritu industrial.

VISION ECONOMICO-FINANCIERA

Les hablaré a continuación de algunos aspectos económico-financieros, que juegan con contundencia en el desarrollo del Proyecto.

Empezaré por destacar que, a pesar de un cierto tecnicismo en esta parte de mi exposición, procuraré hacerles partícipes de las implicaciones que estos planteamientos han tenido y pueden seguir teniendo, tanto para las empresas como para sus actores.

En primer lugar, señalar que la importancia otorgada a la **sacralización del tamaño**, las economías de escala y las sinergias, tomadas como dogma facilitan negocios por encima de proyectos empresariales y pueden hacer perder el foco con respecto a lo esencial, producir bienes y servicios con una calidad creciente y una eficiencia reconocida.

En segundo lugar, el impacto de la proclividad hacia el **endeudamiento**.

Un endeudamiento a doble nivel. Por un lado en la empresa y por el otro entre sus accionistas de control, que multiplican el riesgo del conjunto hasta niveles que pueden condicionar la supervivencia mutua.

En efecto, el endeudamiento de los accionistas llevado al límite provoca políticas de dividendos, que comienzan siendo exageradas, siguen por ser imprescindibles y acaban siendo imposibles, cuestionando la trayectoria de la empresa que los generaba y desequilibrando el proyecto financiero del accionista endeudado.

Por el otro lado, por el lado de la empresa, en donde cualquier caída en el rendimiento de los activos provoca graves situaciones de cuenta de explotación, que acaban poniendo a prueba la solvencia y la continuidad de funcionamiento operacional, por la dificultad y coste de las refinanciaciones en estas condiciones.

Cuando esto sucede sólo caben las reducciones de tamaño, vendiendo los mejores activos, o aún más duramente, cambios en la propiedad, que condiciona la independencia.

Cuando en situaciones de dificultad se combinan los dos escenarios derivados del exceso de endeudamiento en la empresa y en la propiedad que lidera el Proyecto, las consecuencias pueden llegar a condicionarlo definitivamente.

Me parece que con los ejemplos que todos tenemos en mente sobran comentarios...

Tercero. Las consecuencias del papel de los intermediarios

financieros, cuando juegan un papel más allá que las que les compete.

Así, por ejemplo, las sociedades de capital riesgo tienen una delicada función que cumplir. Función que cumplieron especialmente bien en el caso de MCM y a la que luego me referiré.

Pero en estos casos, la responsabilidad de los equipos directivos de las empresas tiene un papel crucial. Tanto en la entrada como en la salida de una operación de esta índole.

Los intereses de la empresa a corto y medio plazo, los de los accionistas salientes y la transparencia frente a los entrantes exigen un nivel deontológico que no puede ni debe diluirse bajo ningún concepto.

La responsabilidad de los directivos y del Consejo de Administración, en este caso son determinantes.

Unos y otros construyen su trayectoria y su futuro.

Esto no tiene nada que ver con un "buenismo" malentendido, sino con un código Ético y Moral, que no se puede eludir.

La utilización de los intermediarios financieros y asesores profesionales exigen por parte de la empresa la revisión y reforzamiento de sus códigos internos, pero también los de los de sus proveedores de servicios, que con sus posicionamientos pueden afectar a las decisiones de terceros, basados en su confianza.

Es por ello clave, y de justicia, reconocer el papel utilísimo de todos cuando se ajustan a su función, pero también hay que reconocer “*a priori*” su responsabilidad cuando la **traslación** del riesgo a los inversores no está perfectamente delimitada entre la responsabilidad de la empresa, la del intermediario asesor “colocador” y la del inversor “ahorrador”.

Déjenme poner un ejemplo: Como les decía al principio, en el caso del buen hacer de la sociedad de Capital Riesgo, que acompañó a MCM al principio de los 90.

- 1º. Tomó el riesgo de la empresa cuando ésta lo necesitaba y no encontraba alternativas de financiación.
- 2º. Apoyó a la empresa y se comprometió con su gestión durante el desarrollo del Proyecto.
- 3º. Defendiendo siempre sus intereses, facilitó el futuro del Proyecto empresarial, apoyando la salida a Bolsa en contraposición a la venta a la competencia, en principio más rápida y más fácil.

4º. Aquí de nuevo todos: Accionistas, la sociedad de Capital Riesgo y directivos aceptaron sus riesgos con plena conciencia y esfuerzo y salió bien. Sobre todo porque los nuevos socios creyeron en el Proyecto empresarial que se les ofrecía, y valoraron la trayectoria de los que lo ofrecían: directivos, accionistas salientes y la posición de los que se quedaban.

También aquí, en la relación financiera posterior, la deontología de todos los actores en el día a día de la relación profesional exige niveles de transparencia efectiva y comportamiento que, de hacerse bien, prestigia y da credibilidad. Ello no siempre es cómodo ni atractivo, especialmente cuando las cosas se ponen difíciles, pero hace del comportamiento de la empresa y sus directivos un referente de autenticidad que se incorpora al ADN interno y se reconoce externamente, con lo que sus posicionamientos se valoran desde la confianza.

Yo creo que hay que ser muy sensible a los riesgos de la aceptación de hábitos, **que en la ambigüedad**, desarrollen operaciones comercial-financieras en el corto plazo, que puedan facilitar la dispersión de responsabilidad y que, en el límite, puedan introducir una trayectoria cuyas ventajas coyunturales puedan dañar el Proyecto. Por ejemplo, forzando políticas de endeudamiento o de reparto de beneficios, que reduzcan la autofinanciación, o incrementen el riesgo más allá de lo que la empresa pueda asumir. Por eso es tan importante hacer patente en todo momento la voluntad de independencia y la permanencia del Proyecto en el tiempo.

Pero para cumplir con transparencia todas estas condiciones hay que medir.

Para mí, y en términos financieros, el criterio de medir la eficiencia de la gestión, por la rentabilidad sobre los activos (beneficio, sobre los activos necesarios para el Proyecto) es exigente pero sencillo, y al final es la clave de un Proyecto, y el objetivo a alcanzar.

¡Cuidado! Que es éste un ejercicio anual de cara a los accionistas, que dejan en la empresa y para el “Proyecto”, la parte del beneficio que no se distribuye.

Es claro que el rendimiento de estos activos depende del precio de los bienes y de su aceptación por el mercado, derivado de su coste, calidad e innovación, que condicionarán el volumen de producción y su potencial de crecimiento.

Esta sencilla ecuación es el verdadero motor del Proyecto.
--

Esta valoración económico-financiera y la imprescindible prudencia del directivo han de convertir las osadías, como mucho, en audacias.

Unas audacias en las que el resultado afecte en primer lugar a los directivos que lo impulsaron, al Consejo que lo aprobó y finalmente a los accionistas que asumen su papel para bien y para mal.

Pero ¡cuidado! Hay que evitar a cualquier precio que el riesgo pueda poner al Proyecto empresarial en cuestión.

En definitiva, estas pautas de comportamiento persiguen preservar a todo trance de osadías y aventuras financieras al Proyecto con mayúsculas, tanto en su vertiente económica como reputacional y sobre todo social.

Un apunte para mí importante: no hay que tener prisa y hay que convencerse de que por las estaciones siguen y seguirán pasando trenes. No hay últimos trenes.

Para acabar este capítulo, dos constataciones que pueden tener interés:

- En primer lugar, poner de manifiesto lo poco habitual que suele resultar manejar con la misma intensidad de control, transparencia y gestión el Balance y la Cuenta de Explotación.

Pero el contrapunto está en la utilización del Balance de las sociedades para producir ajustes en las cuentas de resultados, que quedan ocluidos, pero que incorporan niveles de riesgo, que sólo surgen cuando la tesorería no soporta arquitecturas complejas, vehiculadas por financiaciones con costes financieros reducidos. Aquí ha habido elementos de riesgo, que la transparencia hubiera debido corregir y anticipar...

- En segundo lugar, enfatizar que mis explicaciones giran en torno a proyectos de “crecimiento” del BPA, como resultado final para el accionista y para el Proyecto.

La otra alternativa explícita diferencial es la de la expansión, que no es otra que la búsqueda del mantenimiento del BPA, ofreciéndoles a los accionistas la oportunidad de seguir invirtiendo con el mantenimiento de este índice.

Es un Proyecto tan válido como el anterior, pero distinto...

SECTOR PÚBLICO

La penúltima parte de mi intervención la he centrado en al sector público o para público al que he dedicado una parte significativa de mi vida profesional.

Quiero iniciarla con una manifestación clara:

¡Yo creo en el sector público!

Soy consciente de que ésta es una posición poco compartida, en el mundo empresarial.

A pesar de ello, quiero añadir que no sólo creo en él, sino que un buen y eficiente sector público es un signo de modernidad y de progreso.

Lo demuestran las sociedades que lo han sabido valorar y cuidar y está avalado por resultados muy positivos y contrastados.

Ni que decir que estos modelos de actuación están implantados entre los países más respetados.

Esto, por sí solo, demuestra que **un sector público eficiente es factible** y puedo asegurarles que en mi experiencia, y aún hoy, mi relación con él, lo refrenda.

Así el S.P., empresarializado, permite generar un Proyecto en el que una trayectoria medida y publicitada con transparencia, facilite la eficiencia y por esta vía el mantenimiento del volumen de servicios que la sociedad precisa.

Es esencial un regulador que reconozca y potencie la calidad del servicio con un benchmarking que justifique el incremento de recursos, en inversión, I+D o en calidad después de una suficiente segmentación de los servicios que deje absolutamente claro la calidad del funcionamiento y el rendimiento del esfuerzo económico.

Finalmente la introducción de la contabilidad patrimonial, y por tanto del Balance en el sector clarifica por ejemplo, la utilización de la capacidad productiva, el rendimiento de los activos y eventualmente su autofinanciación, cuando el modelo se diseñe para que ello sea factible.

La Fundación Gala-Dalí es un referente en este aspecto.

Un modelo de estas características puede ser tremendamente motivador, e introduce caminos en los que el instrumento "el Proyecto orgánico " sea no el gastador

sino el gran gestor y controlador del gasto eficiente y del servicio al ciudadano.

Es por todo esto, y por mucho más, que reivindico el coraje social y político para apostar por un Sector Público nuevo, renovado si quieren, pero que cumpla la función social imprescindible que necesitamos y que sea un símbolo de modernidad de una sociedad que quiere apostar por la justicia social, a través de mecanismos eficientes y reconocidos por su transparencia.

Concretando....

Mi primer alegato pasa por la gran calidad, vocación, capacidad de trabajo y aún de sacrificio de muchos servidores públicos, que desde el anonimato de su esfuerzo, son víctimas de un sistema que les ignora pero que, cuando reconoce su labor y les impulsa en su desarrollo, muestran su potencial, ocluido hasta entonces por mecanismos que facilitan la mediocridad y, como consecuencia, priman el oscurantismo.

El segundo, lo centraría en el peso de la endogamia, en la defensa de derechos adquiridos a través de una historia que transita desde los buenísimos mal entendidos, hasta la falta de competencia y de coraje de unos dirigentes que han ido

calculando las consecuencias de sus decisiones para con ellos o sus organizaciones, en vez de hacerlo pensando en los ciudadanos a los que deben servir. Con ello han introducido una cultura contraria, a largo plazo, a los propios intereses del S.P., en donde los empleados han aceptado un modelo al cual han ajustado sus vidas, como hubieran asumido otro, si sus dirigentes se lo hubieran planteado así desde el principio.

¿Cómo se puede reaccionar ante esta situación, hoy aún agravada por la crisis?

¿Por qué no podemos apostar por un sector público de calidad, empresarializado, eficiente, cercano al ciudadano que no tiene porque diferenciarse al de un mismo servicio privatizado?

Un sector en el que las técnicas de gestión empresarial aporte luz, en el que se apueste por los resultados, por el reconocimiento del mérito, por la transparencia, por los códigos de buen gobierno, por las retribuciones adecuadas a la calidad de la gestión y por hacer uso de las modernas técnicas de *accountability*, cuando no existen las valoraciones necesarias, típicas, del sector privado.

Por fin, ¿por qué no podemos impulsar un mecanismo de rendición de cuentas periódico y sistemático que haga participe al ciudadano interesado en la evolución de lo que son sus intereses más críticos?

Es evidente que se pueden establecer índices que permitan medir y premiar con parecida intensidad que en el área privada la trayectoria del sector y sus actores.

Es evidente que se pueden fijar prioridades en la inversión. Que se pueden seguir y controlar sus resultados. Finalmente se puede hacer pública su valoración para cada uno de los *stake holders*, con distintos niveles de explicaciones, en función de su conocimiento e intereses.

La segmentación de la función pública y la transparencia deben poner a la sociedad frente a sus dilemas y ésta tiene que exigir alternativas de actuación a la clase dirigente y a sus responsables políticos.

¿Por qué no impulsamos su objetividad e independencia, más allá de la política, dotándolos o potenciando los órganos de tutela que lo defiendan? Hay personas dispuestas a ayudar desinteresadamente, si el envite es adecuado.

Hay que tener claro que un desarrollo de este tipo sin ingenuidades necesita, tiempo, continuidad en la política y permanencia en los objetivos.

El INI de la reconversión industrial tuvo estas características, durante más de 10 años.

Para que el sistema funcione, la formación, la motivación, la selección de los gestores es crucial, y no tan difícil como pueda parecer.

Un área pública de estas características tiene incentivos que van más allá de la hipotética seguridad del puesto de trabajo. Sobre todo si combinamos el buen hacer de sus actores con un reconocimiento social merecido y motivador.

El tamaño en el sector público, la formación continuada, la trayectoria profesional ligada por un lado al mérito y por otro por el enriquecimiento en la tarea, son suficientemente interesantes, para hacer sentir a los mejores el atractivo por el acicate del reto y por la compensación por el servicio bien hecho.

En definitiva, creo que la imprescindible apuesta que hay que plantearse con respecto al sector exige fundamentalmente cambios profundos en cuanto al modelo de gestión, previos a la asignación de recursos, y que sean signos de continuidad.

Los modelos de éxito existentes deberían facilitar el coraje político necesario para llevar adelante estos cambios que aunque difíciles, y con calendarios probablemente largos, marquen objetivos de futuro que puedan ser referencia para una sociedad que, de un modo u otro, los demandará.

CONCLUSIONES

1º. La convicción de que el trabajo y la tenacidad valen la pena para conseguir objetivos tangibles, independencia para seleccionarlos y horizontes de continuidad, con una explícita escala de valores son la base del Proyecto empresarial que he intentado explicarles.

Ello conlleva hacer de la transferencia a la siguiente generación una ocupación primordial.

2º. La estructura económica vista como Proyecto empresarial, incorpora valores que añaden por su trayectoria a largo plazo una condición que enriquece los objetivos y hace de la fortaleza y la autonomía financiera la condición necesaria para mantener un Proyecto independiente.

Queda claro que no hay independencia ni verdadera autonomía de gestión, sin autonomía financiera.

3º. Para conseguir estos objetivos hay que tener claras algunas condiciones:

a. Se necesita tiempo para:

Construir el bagaje para que el rendimiento sobre los activos sea el perseguido -¿de dos dígitos?- siendo éste un objetivo básico.

Sólo la imaginación, la creatividad y el conocimiento pueden conseguirlo y son la clave del éxito.

¡ESTE ES EL RETO Y EL ATRACTIVO DEL PROYECTO!

b. Hay que buscar y potenciar a los mejores ocultos en las organizaciones, ¡porque están! ¡Sí, están allí esperando! Especialmente en el sector público.

Hay que motivar reconociendo el mérito y haciendo de este reconocimiento la manifestación práctica del cambio real.

c. La compenetración de los directivos y cuadros con el Proyecto tiene que ir más allá de la retórica. Para ello hay que formalizar programas que permitan:

- Vincular la retribución con los resultados.
- Facilitar el progreso profesional con el crecimiento.
- Dotar de capacidad de formación a los directivos y cuadros que añada valor y capacidad potencial a su tarea.

- Hacer del trabajo un centro de interés, que haga que pertenecer al Proyecto sea un elemento de satisfacción.
- 4º. El Proyecto conlleva no tener límite temporal y, por tanto, hay que fijar desde el principio y cumplir con meticulosidad las reglas y las condiciones técnicas de *accountability* y de transparencia específicas, tanto en el terreno económico, financiero y de gobierno corporativo, como de producto o servicio producido.
 - 5º. La correcta utilización de estas técnicas es un problema de actitud que la legislación puede regular y aún impulsar, pero que no podrá nunca sustituir la convicción de los actores.
 - 6º. Los resultados económicos son el elemento de medida de las actuaciones empresariales y sirven para valorar y para crecer, pero no son un fin en sí mismos.
 - 7º. Las técnicas financieras son un instrumento de trabajo que incorporan riesgos. Hay que utilizarlas con cuidado. El tamaño empresarial, la rentabilidad apalancada de los activos, o el mecanismo para apalancar al capital exige estudiar con especial prudencia las actuaciones, a fin de no confundir la audacia con la osadía y especialmente vigilar la influencia de quienes acaban su función y realizan su beneficio cuando cierran una operación.

- 8º. Hay que hacer ganar peso a los conceptos de sostenibilidad, servicio y economía de recursos y pensar que estos conceptos crecerán con el Proyecto.
- 9º. La transferencia futura del Proyecto, de los valores que lo sostienen y del atractivo para las personas que lo componen y de su posicionamiento en la sociedad es el reto final de los directivos que lo rigen.

Son estas ideas, con frustraciones pero también con muchas satisfacciones, las que me han permitido desarrollar una carrera profesional que me ha dado una vida rica e intensa, que repetiría aunque tuviera menos suerte que la que he tenido.

Acabo, y les invito a participar de algo tan necesario para nuestra sociedad como es emprender, trabajar, esforzarse, aceptar retos y riesgos, tanto en el sector privado como en el público, para en definitiva, poner la mirada en un futuro por el que vale la pena luchar.

Yo soy optimista. Tenemos todo lo necesario para conseguir lo que queremos.

Tenemos unas bases de profesionales mejor formadas que nunca. Formados técnicamente, con idiomas, y con capacidad y hábito de moverse por el mundo.

Tienen la creatividad y la actitud laboral para desarrollar con ilusión la vida profesional que encaja con una realidad histórica de contribuir con su esfuerzo a la transformación de la sociedad, tal como otros lo hicieron, con éxito, en el pasado.

Tienen a su alcance una sociedad, que ha facilitado hasta el extremo, la movilidad de personas y bienes en un mundo que las tecnologías de la información y de las comunicaciones lo han hecho tan accesible, que hace que casi todo sea posible.

La concreción de estas posibilidades se articula en una generación joven, como nunca habíamos tenido, de hombres y mujeres con voluntad de aceptar estos retos y con una escala de valores que invitan a la esperanza.

Tan sólo lamento no formar parte -por edad- de estos colectivos y de los nuevos tiempos que vienen, llenos de retos que vencer. Les pido que no suelten la antorcha que los diferencia. Que no se dejen arrebatarse por los pragmáticos, ni por los de siempre, esta voluntad de futuro y de progreso, y que hagan prevalecer sus convicciones pues, cada vez que se ha conseguido hacerlo, ha sido un hito fundamental en nuestra historia.