



Associació d'Amics UAB

El grup Claris és un espai de diàleg entre empresaris i polítics, i gestors públics i privats de l'economia i de la informació. Està format per empresaris i directius provinents de diversos sectors que tenen en comú que exerceixen la professió a Barcelona i a la seva àrea d'influència.

A les reunions-sopar es tracta d'un tema polític, econòmic o social referit a l'interès global de les empreses. El tema, l'exposa un ponent significat. A continuació, es discuteix, a taula, amb la llicència que comporta debatre en un sopar familiar.

Els ponents dels sopars del grup Claris, fins ara, han estat: Joan Majó, Antoni Serra Ramoneda, Josep M. Álvarez, Josep Acebillo, Alberto Fernández Díaz, Josep Lluís Carod-Rovira, Ernest Lluch, Josep Borrell, Pasqual Maragall, Maravillas Rojo, Enric Sopena, Fernando Casado, Pere Esteve, Narcís Serra, Antoni Negre, Joan Clos, Miquel Roca, Carles Solà, Ramon Rovira, Ernest Maragall, Montserrat Tura, Francesc Vendrell, Lluís Bassat, Lluís Ferrer, Joan Trullén, Juan José López Burniol, Jaume Pagès, Xavier Trias, Joan Subirats, Josep Oliu, Alfredo Pérez Rubalcaba i José Manuel Lara Bosch.

Quan es creu necessari, el grup expressa la seva opinió independent de cara als interessos empresarials, no solament generals sinó localitzats. En l'actualitat, el grup compta amb més d'un centenar d'empresaris assistents habituals a les reunions, malgrat que en els sopars no es sobrepassa el nombre de trenta-cinc a fi de mantenir una comunicació directa entre ells i el ponent.

Fa més de cinc anys que els membres del grup Claris vénen reunint-se. En el darrer any es va decidir donar-li una forma més institucional al grup, subscriuint un conveni amb l'Associació d'Amics de la UAB, entitat a la qual pertanyen la majoria d'empresaris del grup Claris.

El grup considera els interessos empresarials de Barcelona i la seva àrea d'influència com a prioritaris, mantenint a nivell polític, criteris de pluralitat.

CONVERSES

polítics
gestors
empresaris

juny 2002-febrer 2003

Josep Oliu
Alfredo Pérez Rubalcaba
José Manuel Lara Bosch



Associació d'Amics UAB

Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici A - Campus de la UAB
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
Barcelona, Spain
Tel. 34 93 581 14 90 - Fax 34 93 581 30 04
amics@uab.es - www.amicsuab.es

 **el Periódico**

GRUP CLARIS

CONVERSES

polítics
gestors
empresaris

Edita
Associació d'Amics de la UAB
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici A - Campus de la UAB
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
Barcelona, Spain
Tel. 34 93 581 14 90 - Fax 34 93 581 20 00
amics@uab.es - www.amicsuab.es

Correcció lingüística
Gabinet de Llengua Catalana
Isabel Sampere

Edició i coordinació
Anna Tous Rovirosa

Disseny gràfic
Carme Vives

Fotocomposició
Signes, disseny i comunicació, s.l.

Impressió
Gayban Gràfic

Dipòsit legal
B-34673-2003

Nota d'edició: Els textos es reproduïxen en la llengua original que han utilitzat els ponents

Josep Olliu
Alfredo Pérez Rubalcaba
José Manuel Lara Bosch

Índex

JOSEP OLIU La banca a Catalunya

pàg. 4

ALFREDO PÉREZ RUBALCABA Les relacions entre Catalunya i Espanya

pàg. 20

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH Fusió d'empreses en el món de l'empresa familiar

pàg. 32



CONVERSES



Josep Oliu i Creus neix a Sabadell el 25 d'abril de 1949.

President del Banc Sabadell des de desembre de 1999.

Conseller del Banco Comercial Portuguès.

President de BanSabadell Holding, SL.

Vocal del Consell General de l'Associació Espanyola de Banca (AEB).

Conseller-director general del Banc Sabadell (1991-1999).

Conseller-delegat del banc filial Sabadell Banca Privada (1989-1990).

Secretari general tècnic del Banc Sabadell (1986-1990).

Director de Planificació de l'INI (1984-1986).

Catedràtic de Teoria Econòmica per la Universitat d'Oviedo (1982-1984).

Doctor en Economia per la Universitat de Minnesota (EUA).

JOSEP OLIU

La banca a Catalunya

19.06.2002

JOSEP OLIU

És una satisfacció ser amb vosaltres. No és habitual. Normalment no participo gaire en actes que no estiguin molt directament relacionats amb la meva activitat, però, és clar, aquí tinc, a la meua dreta, un senyor i, a la meua esquerra, una senyora, que van insistir molt perquè vingués a la vostra Associació i la veritat és que vista la diversitat de les persones que són aquí, em complau molt haver vingut. Jo també m'he fet «amic» de l'Autònoma. Us he anat seguint; en Xavier Muñoz m'ha explicat la trajectòria d'aquest grup de debat.

El Banc Sabadell té més de cent anys. El va fundar l'any 1881 el Gremi de Fabricants de Sabadell, amb la idea de tenir una eina per poder operar, d'una manera autòctona i autònoma, i també per comprar tots ells conjuntament i fer tractes sobre matèries primeres: el cotó, la llana i el carbó. El Banc es va crear amb ànim de servei local i personal i en funció de les necessitats del dia a dia. Arrenca d'aquesta manera i té diverses dificultats, una de les quals és l'inici dels negocis de llana a ultramar: desapareix l'especialitat que demanava la utilització d'un determinat tipus de llana, cosa que porta uns problemes enormes. Van dirigir les seves inversions a la companyia de gas. Van fundar una companyia que es deia L'Energia, que proporcionava gas i electricitat a la ciutat de Sabadell, i això també va anar malament. Finalment, abans de la Guerra del 14, el Banc Sabadell pren la decisió de no ser més un banc industrial ni comercial, sinó de dedicar-se simplement al finançament. En aquesta etapa va guanyar molts diners i va créixer molt, fins que va venir la Guerra del 14. Ja sabeu que durant aquesta guerra els tèxtils van exportar una barbaritat, perquè tenien la competència entretinguda fent guerra; però quan es va acabar i els països amb tradició exportadora van reprendre l'activitat, aquest país es va quedar sense possibilitat d'exportar i va tenir unes grans dificultats. En aquesta època el Banc va sofrir molt, de tal manera que va anar malament. Els directius, però, no ho van voler reconèixer i van ser els empleats els qui van denunciar la situació precària en què es trobava el banc, concretament ho va fer en Francesc Monràs. El famós senyor Francesc Monràs va arribar a ser un home important dins del Banc Sabadell durant una colla d'anys. I gràcies a l'ajut dels empleats van reprendre una tasca bancària molt dura i molt exigent i van anar tirant endavant.

El senyor Monràs va marcar època. Va adquirir una autoritat importantíssima, també, davant els clients. Era exigent i paternalista i, alhora, desconfiat. Entrava molt a fons a veure com funcionaven les empreses. Va aconseguir unes plusvàlues importants, i que el Banc funcionés. L'enfortiment seriós del Banc Sabadell va començar en aquesta etapa, marcada per un desig que esdevingués una empresa sòlida, petita, local, que no va voler ser més que un banc, però, això sí, respectable. No va fer mai cap pas en fals, i el Banc es va enfortir d'una manera considerable. És precisament en aquesta època quan al Banc sorgeix una segona generació, en la qual en Joan Olliu, el meu pare, passa a ocupar un lloc preminent al costat d'en Monràs.

Ni en Monràs ni l'Olliu no són de la burgesia sabadellenca. Són empleats de banc, són gent de la base. La burgesia sabadellenca els accepta l'estil, que els obliga a ells mateixos a respectar les normes del Banc, cal dir-ho, una mica dures. Amb tot, l'interès per adquirir accions del Banc és creixent, i ser accionista del Banc Sabadell és, per als sabadellencs, com tenir un títol de notorietat. En aquesta època es produeix un creixement enorme. Des de 1964 al 1968 és del 176%. El Banc Sabadell, però, sempre ha tingut un accionariat molt ampli.

Ara us parlaré de la banca a Catalunya i, dins de la perspectiva de la banca a Catalunya, de quin lloc ocupa i ha ocupat el Banc Sabadell. Es va fundar en una època de *boom* econòmic a Catalunya. Es van fundar 42 bancs, entre el 1881 i el 1882. D'aquests 42, 28 van ser fundats a Catalunya. Un d'aquests bancs va ser el Banc Sabadell, i dels nounats és l'únic que queda. La primera expansió que va fer el Banc va ser a l'Argentina i se'n va retirar al cap de poc temps. Ara ens hem tornat a retirar de l'Argentina, és la segona vegada. Fins fa poc hi tení-

em una oficina de representació, però vam dir-nos: «Per tenir una oficina de representació, i aguantar-la quatre anys sense beneficis, ho deixem córrer. Si de cas, ja hi tornarem més endavant».

El cas d'Argentina és una mostra del pragmatisme empresarial que ha tingut des de sempre el Banc Sabadell, i que des del segle XIX fins ara ha anat exercint. El pragmatisme aconsella que quan un pren unes decisions que no acaben de triomfar, com més aviat es corregeixen, millor. I com que molts de vostès són gent de negocis, saben que no es poden endevinar mai totes les opcions. Per tant, l'important en un negoci és corregir el tret abans que aquesta cosa compliqui massa la situació.

El Banc Sabadell, durant la primera part del segle XX, va continuar essent un banc local sense pena ni glòria, els diria. Durant aquesta època fins a la Primera Guerra Mundial, a la primera meitat del segle, hi va haver molts bancs estrangers que van obrir les portes a Barcelona. Al començament del segle XX tots els bancs francesos van venir a Barcelona i el resultat és que no se n'ha sabut mai més res (recordin el BNP, la Société Generale). O més ben dit, se n'ha sabut poc. També es important recordar que l'any 1900, al començament de segle, s'havia fundat la Caixa de Pensions i ja teníem a Catalunya la primera caixa d'estalvis d'Espanya, que no era gaire gran, però hi era.

Durant aquest primer període de la primera meitat del segle XX, potser el més important que hi va haver fou que dos bancs importants de Catalunya van haver de tancar; el Banc de Barcelona i el Banc de Terrassa. L'any 1921, en Cambó, que aleshores era ministre d'Hisenda, va fer la primera llei d'ordenació bancària i de regulació de les funcions. El Banc d'Espanya era considerat el banc central i els altres eren bancs comercials. Sembla que hagi existit sempre, però, en realitat, fa poc temps que existeix. Un sistema bancari estableix dos papers molt ben diferenciats: d'una banda, un ordre regulador, un banc de bancs, un banc central i, de l'altra, els bancs comercials.

Fins a l'any 21, el tema dels bancs no tenia res a veure amb el que avui entenem per ordenació bancària. Era una activitat bastant lliure, per no dir anàrquica; existien una espècie de llibres de registre de banquers, però poca cosa més.

L'any 1926 el Banc Sabadell va sofrir la situació crítica que ja he comentat, de crisi, és a dir, era en fallida. Però va ser una fallida que es va suportar gràcies a què alguns accionistes van avalar-lo, cosa que significava que eren més solvents alguns accionistes que el mateix Banc Sabadell. Van avalar-lo i, gràcies a aquest aval, i gràcies a l'Ajuntament de Sabadell, que no es va fer enrere, el Banc va tirar endavant. Si no hagués estat per aquesta resposta responsable, el Banc hauria desaparegut igual que els altres: el de Barcelona, el de Terrassa, etc. Tots van desaparèixer darrere les respectives fallides.

L'any 1931 el banc més important del país, que era el Banc de Catalunya, també va caure. El segon banc en volum a Catalunya era el Banc Hispano Colonial, del qual potser alguns de vostès n'hauran sentit a parlar, perquè en Jordi Pujol el va tenir al cap durant molt de temps. El Banc Hispano Colonial va aguantar fins després de la Guerra Civil espanyola, però l'any 1950 va ser absorbit pel Banc Central i, per tant, va desaparèixer com a banc català.

Les caixes, per la seva banda, durant tota aquesta època, és a dir, abans de la Guerra Civil, i després durant l'època de l'autarquia, es trobaven subjectes a una reglamentació que no els permetia sortir del seu àmbit natural d'actuació. Cada caixa tenia un àmbit fundacional en el qual podia fer negoci i desenvolupar les seves operacions. Aquest és un dels temes que avui es discuteix; com haurien de ser les caixes, si haurien d'estar limitades al seu àmbit territorial, o no. Aquesta ha estat una de les idees que van circular prèvies a la llei financera que avui està rondant en l'espai.

Durant l'època immediatament posterior a la Guerra Civil espanyola, «la Caixa» i les altres caixes ja van crear una densa xarxa d'oficines a Catalunya i a les illes Balears. En aquesta època les caixes catalanes ja concentraven una tercera part dels dipòsits de Catalunya. És just després d'aquesta època quan el conjunt

L'any 1900, s'havia fundat la Caixa de Pensions i ja teníem a Catalunya la primera caixa d'estalvis d'Espanya, que no era gaire gran, però hi era

El famós senyor Francesc Monràs va arribar a ser un home important dins del Banc Sabadell durant una colla d'anys

Ser accionista del Banc Sabadell és, per als sabadellencs, com tenir un títol de notorietat

Es van fundar 42 bancs, entre el 1881 i el 1882. Un d'aquests bancs va ser el Banc Sabadell, i dels nounats és l'únic que queda

de caixes catalanes va prendre posicions rellevants dins del sistema financer de Catalunya.

La banca a Catalunya no va arribar a tenir mai més del 10% del conjunt de la banca espanyola: mai. En els seus millors moments ni amb l'Hispano Colonial ni amb la Banca Catalana, mai no ha arribat a tenir més del 10% del sistema. Per tant, penseu que no ha arribat a tenir mai la meitat de la quota que li correspon: a la banca a Catalunya li correspondria un 20% de la quota bancària perquè Catalunya és el 20% de la quota del producte nacional brut: mai no ha arribat a tenir-ne la meitat.

La crisi del 26 del Banc Sabadell va ser com una anticipació de la crisi mundial del 29. L'època posterior a la Guerra Civil espanyola, amb la reglamentació existent, va permetre que l'any 1953 el Banc sindicés les seves accions. Els accionistes, que aleshores eren una mica més d'uns centenars, van syndicar les seves accions –la qual cosa ja era notable– amb un objectiu: mantenir la independència del Banc i evitar que hi hagués qualsevol tipus d'intent d'adquisició hostil a base de comprar les accions a un sol grup d'accionistes.

Un sistema de protecció fortíssim, un sistema de liquiditat petitíssim, dit en termes moderns. Aquesta sindicació d'accions, doncs, es va fer amb un únic objectiu: mantenir la seva pròpia independència sense cap més ambició que ser el banc de la ciutat de Sabadell, un banc que tingués el seu *modus vivendi* dins de la clientela de la ciutat. Al principi el Banc Sabadell no tenia cap altra motivació que continuar essent independent i aquell banc petit, local i de petit poble que en aquell moment era Sabadell.

Va anar fent d'aquesta manera i, durant tota aquesta època, es va forjar un esperit de fer banca, sota la figura del senyor Monràs, qui, des de l'any 1926 i fins al 1965, va ser director general del Banc Sabadell. Es va forjar, per dir-ho així, una cultura d'un banc paternalista, però edificat molt sòlidament sobre uns criteris d'un rigor financer estricte, amb uns principis bancaris i ètics molt forts. I això és molt important perquè dóna aquella mena d'essència que una empresa necessita tenir, i aquesta essència són uns principis de les bases i l'ètica del negoci. Aquests dos elements van ser clau en la fundació del Banc Sabadell.

Fins a l'any 1962, mentre hi va haver el senyor Monràs, el Banc Sabadell només feia descomptes i, si donava algun crèdit, no el donava mai a més d'un any. I imposicions a termini i comptes corrents, i s'ha acabat. I tot es feia a mà.

Eren unes altres èpoques, però l'essència de la cultura bancària que hi havia l'any 1926 és la mateixa que hi havia l'any 1952 i l'any 1962, i és la mateixa que hi ha actualment. Per tant, aquests elements bàsics són els que van configurar, per dir-ho així, la personalitat de l'empresa. I la personalitat de l'empresa és molt important per a explicar per què avui existeix el Banc Sabadell i, en canvi, altres no han existit.

L'any 1962 es va promulgar la Llei d'ordenació bancària, que per primera vegada va permetre l'expansió bancària d'oficines –encara que abans havia estat permesa. Però després de la Guerra Civil espanyola hi va haver la llei de l'*status quo*, que mantenia com a única possibilitat per als bancs, per a la seva expansió, que comprassin altres bancs. Es pensava que si un banc, en part fruit del *lobby* dels grans bancs de l'època, expandia les seves oficines, podria entrar en una competència perjudicial per al sistema financer. I, evidentment, això era perjudicial, en el sentit que podria reduir el grau de monopoli existent en l'època. Per tant, l'única manera en què es va permetre durant tots aquells anys, fins a l'any 1962, l'expansió d'un banc, va ser la compra d'altres bancs. Una anècdota d'aquesta època, no recordo si era l'any 1960 o el 1958, però jo ho he sentit explicar a casa meua, és que van aparèixer a Sabadell els del Banesto, que estaven expandint-se. Els grans bancs espanyols, entre ells Banesto i el Banc Central, es van expandir en aquesta època a còpia de comprar petits bancs locals. Van comprar el de la Seu d'Urgell, i d'altres. Cada ciutat en tenia un, de banc local; a Espanya hi havia molts bancs petits, ja que durant la primera me-

tat del segle XX se'n van fundar moltíssims. Així, els del Banesto van venir a Sabadell. Van anar a veure el senyor Monràs i el meu pare i els van dir: «Ara vindrem els del Banesto, que som el primer banc del país [en aquell moment, era cinquanta vegades més gran que el Banc Sabadell], ens ho menjarem tot i vostès hauran de tancar l'oficina. El millor que poden fer és vendre's el banc al Banesto, incorporar-s'hi; els donarem accions del Banesto, etc.».

En aquell moment, el Banc Sabadell era l'únic banc que hi havia; només hi havia la Caixa de Pensions i el Banc Sabadell. Mentre els del Banesto els anaven explicant tot això, diu l'anècdota –que no sé si és veritat, però m'ho va explicar el meu pare, de manera que deu ser-ho–, que el senyor Monràs va dir al meu pare: «Joan, tenim prou diners per comprar-los, a aquests?». Aquest era una mica el tarannà. Aquells senyors de Madrid se'n van tornar a la capital, per dir-ho així, amb la cua entre cames; se'n van tornar a casa seva i no hi va haver manera que poguessin comprar el Banc Sabadell. Però, evidentment, això també van poder fer-ho perquè des de l'any 1952 hi havia un pacte de sindicació d'accions molt important. Ni el Monràs ni el meu pare, en aquell moment, haguessin pogut prendre aquesta actitud una mica de broma, diríem ara, davant la seriosa oferta del Banesto, si no arriba a ser perquè sabien que comptaven amb la solidesa d'un pacte d'accionistes que eren fidels al projecte del banc com a tal.

L'any 1965, el Banc Sabadell va obrir la seva primera segona oficina, que va ser la de Sant Cugat del Vallès, el responsable de la qual va ser el meu pare. L'any 1965 se'n van obrir quatre, i aleshores, dins del rànquing espanyol, n'havien caigut molts, de bancs, i el Banc Sabadell ocupava la vint-i-vuitena posició.

Des del 1965 fins al 1995, el Banc va seguir un procés d'expansió, que jo en dic «el procés d'expansió orgànic» –ho diem així per no desentonar amb la manera en què es diu en el món dels consultors. El meu pare en deia «la taca d'oli», ja que consistia a anar obrint oficines que intentessin ser iguals que les anteriors i fent el mateix que s'havia fet fins aleshores. El món bancari era bastant senzill, i del 1965 al 1995 el Banc Sabadell va anar escalant posicions dins del rànquing. Durant aquest període hi va haver un fet significatiu: la crisi financera de finals dels anys setanta. Del 1978 al 1982, a Espanya hi va haver una gran crisi bancària causada per dos fets. Un va ser la liberalització bancària. En aquell moment es va començar a posar en pràctica una liberalització bancària progressiva: no només es va liberalitzar la banca quant a la seva capacitat d'expansió –això ja s'havia fet l'any 1962–, sinó que es va liberalitzar l'establiment bancari, es van anar reduint els coeficients d'inversió obligatòria, es va introduir la Llei d'homogeneïtzació de caixes i bancs, que permetia també remunerar posteriorment el passiu dels bancs, etc., la llibertat d'obertura d'oficines, ja us ho he dit. Hi va haver tot un conjunt de lleis que es van anar promulgant des de l'any 1974 fins a, fonamentalment, mitjan anys vuitanta, que va anar liberalitzant el sistema financer espanyol.

A Catalunya, en aquesta època, abans d'aquesta gran crisi, hi havia, a part de les caixes, quatre grans bancs privats. Un era el grup Banc Atlàntic (Banc Atlàntic i Banc Unión), un altre era la Banca Catalana, i després hi havia el Banc Industrial de Catalunya i el Banc Comercial Transatlàntic, que procedia del Banc de Terrassa. Aquell banc fallit es va refundar i, amb els alemanys com a socis, era el tercer gran banc català i, finalment, hi havia el Banc Sabadell. La crisi bancària del 1978 va fer dues víctimes, entre aquest conjunt de bancs catalans. Una de les víctimes ja no era gaire catalana, perquè era el Banc Comercial Transatlàntic, que, de fet, era de socis alemanys; però les altres dues víctimes catalanes van ser la Banca Catalana, que va ser traspasada al Banc de Biscaia, i el Banc Atlàntic, que va ser nacionalitzat amb el procés de Rumasa i després va ser reprivatitzat, i ara està, com sabeu, a les mans d'un banc àrab. D'altra banda, el Banc Unión va ser absorbit pel Banc Hispanoamericà. Aquesta és una mica la història de la banca catalana.

Durant tot aquest procés, el Banc Sabadell també va passar per aquesta gran

La banca a Catalunya no va arribar a tenir mai més del 10% del conjunt de la banca espanyola: mai no ha arribat a tenir la meitat de la quota que li correspon

Al principi el Banc Sabadell no tenia cap altra motivació que continuar essent independent i aquell banc petit, local i de petit poble que en aquell moment era Sabadell

Fins a l'any 1962, el Banc Sabadell només feia descomptes i, si donava algun crèdit, no el donava mai a més d'un any

La personalitat de l'empresa és molt important per a explicar per què avui existeix el Banc Sabadell i, en canvi, altres no han existit

Ni el Monràs ni el meu pare haguessin pogut prendre aquesta actitud de broma, davant la seriosa oferta del Banesto, si no haguessin comptat amb la solidesa d'un pacte d'accionistes fidels al projecte del banc

L'any 1965 havien caigut molts bancs, i el Banc Sabadell ocupava la vint-i-vuitena posició

«La taca d'oli», consistia a anar obrint oficines que intentessin ser iguals que les anteriors i fent el mateix que s'havia fet fins aleshores

crisi de la banca mitjana espanyola. Era un banc que havia estat portat amb un gran rigor des del punt de vista bancari i amb una gran ètica professional, i això va fer que passés la crisi dels vuitanta enfortint la seva posició en el mercat, més que no pas debilitant-la.

L'any 1995, després d'aquest període de gran expansió, el Banc Sabadell tenia 380 oficines a Espanya, 14 a l'estranger i prop de 5.000 empleats. Mentrestant, aquest pacte d'accionistes continuava, i, en lloc d'haver-hi menys d'un miler d'accionistes, a finals del 1995 ja n'hi havia 36.000, tots lligats per aquest pacte. És a dir, hi havia hagut un mecanisme d'intercanvi d'accions entre els accionistes bastant curiós. El més significatiu i notable del cas és que va durar molts anys i va acumular un nombre molt elevat d'accionistes: 36.000. El Banc es va anar gestionant: cada vegada que algú es venia les accions, aquestes es distribuïen entre els millors clients. I d'aquesta manera va anar creixent: el Banc donava liquiditat a les accions, cosa que es feia en petits paquets d'accions, i anava donant petites participacions a clients que hi destacaven.

El més significatiu i notable del cas és que va durar molts anys i va acumular un nombre molt elevat d'accionistes: 36.000

Els darrers anys de la dècada dels noranta i els primers anys del 2000, van començar i després van continuar les fusions bancàries. En el conjunt de l'Estat espanyol avui hi ha tres grans grups financers: dos grans grups financers internacionals i un tercer grup domèstic, «la Caixa». D'aquests tres grans grups, el Banc Bilbao Biscaia Argentària (BBVA) i el Banc Santander Central Hispano (BSCCH) són dos grans grups financers de caire internacional; «la Caixa» va després d'aquests, a prou distància. Penseu que el volum actual del BSCCH és de 236 milers de milions d'euros, el del BBVA és de 195 i el de «la Caixa» és de 86. «La Caixa» és molt important, però en el món bancari continua essent un banc domèstic, perquè no té l'expansió ni la dimensió que tenen els dos grans grups bancaris internacionals espanyols.

La Banca Catalana va desaparèixer definitivament l'any 2000. També va desaparèixer la Banca Jover. En aquests moments, en el rànquing de bancs i caixes de Catalunya, en primer lloc hi ha «la Caixa», que té aquesta dimensió de 86; després hi ha Caixa Catalunya (27), el Banc Sabadell, (24) –després de la fusió amb Banc Herrero tindrà una dimensió de 27–, i el Deutsche Bank (9) que és l'altre banc «català», com el seu nom indica, i que és seguit de prop pel Banc Atlàntic, que és el Banc «Al-Atlàntic» i que també és un altre banc «català». Són institucions catalanes però d'accionariat no català. Avui, com a banca catalana estricta hi ha el Banc Sabadell. Al rànquing, després hi ha les tres primeres caixes de segon nivell catalanes, que són la Caixa del Penedès, la Caixa de Sabadell i la Caixa de Terrassa, que, respectivament, tenen unes dimensions de 6, 4 i 3, i finalment hi ha el Banc Pyme, que es dirà Mútua Banc i que té una dimensió d'1. I això és la banca a Catalunya.

Avui, com a banca catalana estricta hi ha el Banc de Sabadell

Ja he fet un resum del comportament de bancs i caixes durant aquest segle. Ara us parlaré amb més deteniment del que és el Banc Sabadell avui.

El Banc Sabadell és el que és avui des del 1995. Històricament, conceptualitzo la història del Banc en tres etapes. La primera és fins a l'any 1965. Fins a aquest any, era una empresa petita, de Sabadell, un banc de petita comunitat. Durant aquesta etapa es forgen els principis de la cultura, les essències, aquelles coses que constitueixen, per dir-ho així, la sang de l'empresa.

Des del 1965 fins al 1995, el Banc Sabadell va fer un procés de creixement orgànic molt important, d'anar obrint oficines, aprofitant, per dir-ho així, la liberalització bancària, la crisi dels altres bancs i l'avinentsa que el mercat encara no estava madur. I, així, el Banc Sabadell va arribar a finals de 1996. Llavors teníem un petit dilema, per dir-ho així: i ara, què fem? A finals de l'any 1995, el Banc Sabadell tenia diverses possibilitats. Una era organitzar una determinada estratègia per a la seva venda, però això a mi, particularment, no em satisfia. Una altra era intentar concentrar el banc, especialitzar-nos en alguna àrea –per exemple, Catalunya– i oblidar-nos de la resta, és a dir, concentrar-nos en una àrea geogràfica o en una àrea de negoci –per exemple, en la banca d'empreses, i,

per tant, oblidar-nos de les hipoteques, etc. Tampoc no ens va satisfer gaire. Una altra possibilitat era continuar creixent expandint oficines, però ens qüestionàvem si aquesta política de «la taca d'oli» ens portava a algun lloc o no, ja que cada vegada era més cara, perquè els tipus d'interès anaven baixant, o almenys es preveia que anirien baixant, i, per tant, obrir oficines abans de l'entrada en la Unió Econòmica i Monetària costava mig any de perdre diners. Actualment, quan tenim sort ens costa tres anys de perdre diners; si no en tenim, ens pot costar més temps, perquè el mercat és més madur. Per tant, no sabíem si havíem de créixer orgànicament o inorgànicament.

Al final, vam decidir que no teníem ganes –la gent que portàvem el banc, ni tampoc el consell– de vendre el banc; ni tampoc teníem ganes de passar a ser l'últim banc català. D'alguna manera, tenim la responsabilitat, encara que només sigui a efectes morals, de ser l'únic banc català privat que es manté amb certa dimensió. D'altra banda, teníem un altre projecte, que jo crec que va donant fruit i que consistia a continuar guanyant diners i incrementar el benefici per acció. Però per a fer això calia fer algunes coses més fonamentals que no pas anar tirant o anar continuant l'expansió de tipus orgànic. Va ser aleshores quan, l'any 1996, el Banc Sabadell va fer la primera adquisició: la del Banc NatWest i el Banc Asturias, que era una filial del NatWest. Ens els van vendre sense marca i, per tant, vam començar a pensar en una qüestió que avui és molt important per al banc. (I és tan important que em van convidar a Londres dilluns a fer una conferència a la Convenció Comercial Mundial de Bancs per a explicar la política multimarca del Banc Sabadell i el cas de Solbank.) Així es va crear la marca Solbank, que es va donar al Banc NatWest. Vam començar a preparar la nostra sortida a la borsa. Era una gran oportunitat de creixement, per a fer un salt de dimensió, que era el que necessitava el banc; i no només necessitava fer un salt de dimensió, sinó també de presència no catalana. Però en el futur d'Europa, ens semblava que la regió europea significativa, des del punt de vista bancari d'avui, no era Catalunya –que no servia per a res–, sinó Espanya. En l'àmbit bancari, Espanya era i és una regió, i, per tant, nosaltres ens havíem de consolidar i havíem de tenir una posició bancària a Espanya per a poder fer front a l'entrada al mercat europeu. Així doncs, la sortida a la borsa era una oportunitat no només per a flexibilitzar les estructures del banc amb vista a un possible creixement posterior, sinó també per a aconseguir augmentar de dimensió, i augmentar, sobretot, la projecció del banc.

Vam fer això amb les dues operacions: amb la del Banco Comercial Portuguès, que va ser una operació d'intercanvi d'accions –juntament amb la compra d'Ibersecurities, conjuntament el *broker* en línia, que era el primer *broker* en línia d'Espanya i que després hem convertit en ActivoBank–, i amb la del Banc Herrero. La incorporació del Banc Herrero, que ara culminarà amb la fusió d'aquest banc amb el Banc Sabadell però mantenint la marca Banc Herrero, donava peu que «la Caixa» fos el primer accionista estable del Banc Sabadell, juntament amb el Banco Comercial Portuguès (BCP). Aquestes dues operacions i la sortida a la borsa van configurar el final d'aquesta tercera etapa del Banc Sabadell. I la quarta etapa és la que comença ara; és una etapa absolutament nova, que no té res a veure amb les altres. Ja hem acabat la sortida a la borsa, cosa que hem fet amb estabilitat i que era una de les preocupacions que teníem: com sortir a la borsa i que no se'ns mengessin tot just començar. Aquestes dues operacions no només ens van permetre créixer molt i consolidar la nostra posició com a banc espanyol, sinó que també ens van permetre tenir dos grans socis: el Banco Comercial Portuguès, el primer banc de Portugal i un dels bancs més prestigiosos d'Europa com a banc amb actuació de mercat, com a banc competitiu, i «la Caixa», que, com tots sabeu, és la primera caixa del país.

Avui, d'aquelles 300 oficines que teníem el 1995, hem passat a tenir-ne 950, tenim gairebé 7.500 empleats i ocupem la quarta posició en el rànquing de grups bancaris privats espanyols, després del BSCCH, el BBVA i el Banc Popular Espanyol. Estem en un procés en què hem definit una estratègia de marques. Di-

Obrir oficines abans de l'entrada en la unió monetària costava mig any de perdre diners

Tenim la responsabilitat de ser l'únic banc català privat que es manté amb certa dimensió

En el futur d'Europa, ens semblava que la regió europea significativa, des del punt de vista bancari d'avui, no era Catalunya –que no servia per a res–, sinó Espanya

La sortida a la borsa era una oportunitat per aconseguir augmentar de dimensió i augmentar, sobretot, la projecció del banc

La incorporació del Banc Herrero donava peu que «la Caixa» fos el primer accionista estable del Banc Sabadell, juntament amb el Banco Comercial Portuguès

Avui tenim gairebé 7.500 empleats i ocupem la quarta posició en el rànquing de grups bancaris privats espanyols

A Espanya hi ha en aquests moments 1.900.000 unitats de residència de persones que no són espanyoles, i són el 'target' de clients de Solbank

El Banc Sabadell ha desenvolupat una estratègia de multimarca, i dins de cada marca hi ha una estratègia de segmentació per mercats, per tipus de clients, etc.

lluns vaig defensar a Londres, a la conferència de Lafferty, que les marques pertanyen als clients, i que qualsevol tipus d'actuació que vulgui matar les marques fa que es morin els bons clients. Per tant, s'han de mantenir les marques sempre que sigui possible, sempre que els costos de mantenir-ne el valor comercial ho permeti. Fa un any vam fusionar Solbank amb el Banc Sabadell, i hem mantingut la marca Solbank en un projecte empresarial diferenciat, ja que és un projecte dirigit a un segment de clients amb una oferta de valors totalment específica –que són els clients que anomenem *turistes residents*, que són els europeus residents parcialment a Espanya. A Espanya hi ha en aquests moments 1.900.000 unitats de residència de persones que no són espanyoles, i són el *target* de clients de Solbank. D'aquestes persones, el 80% compren una residència, i l'altre 20% en lloguen. L'extensió de la xarxa de Solbank, que té més de seixanta oficines, abasta quatre zones: la costa del Sol, la costa d'Alacant, les illes Balears i les illes Canàries. I quan s'acabi el seu projecte, cosa que serà l'any que ve, en tindrà vuitanta-vuit. És un projecte de molt d'èxit; cada any fem un pressupost molt exigent i el compleix doblement. Mantenim la marca, focalitzada en un *target* que respon perfectament: són oficines diferenciades, que tenen un altre *layout*, que diem en llenguatge bancari. És a dir, una oficina de Solbank no fa pensar en absolut en les oficines del Banc Sabadell. Només hi ha una petita cosa que us recordarà el nostre banc: a la porta de les oficines de Solbank hi ha la imatge corporativa i el logo del Banc Sabadell.

Amb el Banc Herrero farem exactament el mateix. Ens fusionem perquè amb la fusió ens estalviem costos, i, no matant la marca, salvem els clients. Aquesta és la filosofia del Banc Sabadell, que és la marca principal. El Banc Herrero serà un banc que només actuarà com a marca, serà la marca del Banc Sabadell en dues comunitats autònomes, la de Castella i Lleó i la d'Astúries, perquè nosaltres hem fet els nostres estudis de mercat i hem vist que a aquestes comunitats la marca Banc Herrero és molt més forta que la marca Banc Sabadell. I, per tant, no tindria cap mena de sentit intentar canviar la marca, perquè la marca Banc Herrero pertany als clients. La gent podrà identificar clarament que allò és el Banc Herrero, però també sabrà que, en definitiva, no és més que una oficina amb una marca especialitzada del Banc Sabadell per a aquella regió.

El Banc Sabadell ha desenvolupat una estratègia de multimarca, però dins de cada marca hi ha una estratègia de segmentació per mercats, per tipus de clients, etc. –això està en fase de desenvolupament–, i també té altres marques que actuen dins del mercat, com ara tecnoCredit, relacionat amb col·legis professionals, però que és el Banc Sabadell. També té quatre bancs especialitzats, a part del Banc Sabadell; per exemple, l'ActivoBank, un banc que opera a través d'Internet i que també és un banc personal, que dóna suport, informació i *advice*, és a dir, consell, també a través de les seves poques oficines. Té un altre banc, el Dexia Sabadell Banco Local, que està especialitzat només en el finançament de les comunitats, del sector públic no estatal, és a dir, les comunitats locals i les comunitats autònomes. I per què ho vam fer? Doncs mireu, perquè, a un banc com el Banc Sabadell, finançar els ajuntaments no li surt a compte perquè els ajuntaments per alguna raó aconsegueixen un finançament extraordinàriament barat. I el Banc Sabadell, a causa de la seva dimensió, té un accés a un finançament més car que el d'alguns dels seus competidors. Nosaltres ens vam fusionar amb Dexia, que és el soci majoritari, de manera que el finançament de Dexia Sabadell Banco Local, que és un banc autònom, té el *rating* i, per tant, té accés al mercat monetari internacional, en les taxes de cost de finançament de Dexia. Dexia és un banc triple A; és a dir, té un *rating* superior al del BBVA i superior al del BSCH, per tant, tenim accés a un finançament més barat que el BBVA i el BSCH. Això ens dóna un avantatge competitiu per a poder accedir al mercat local. Aquesta és la raó per la qual nosaltres vam fer aquest projecte amb Dexia. Dexia és un banc europeu de primer nivell i de dimensió comparable amb la dels nostres bancs internacionals. A Espanya, si Dexia anés sol, sense ser Dexia Sabadell, probablement a la majoria de les comunitats locals seria complicat que li permetessin establir-s'hi. Per a qualsevol ajuntament, per a la

Generalitat, per a les diputacions, per a les comunitats, qui va allà, de Dexia Sabadell, és el Banc Sabadell, encara que, en realitat, el finançament és el de Dexia.

Recordeu que Dexia Sabadell va ser creat com a conseqüència de l'*split*, és a dir, ve del Banc de Crèdit Local, que va passar a Argentària. I mentre aquest era un dels elements constituents d'Argentària, Dexia va comprar-ne el 60%. Després Argentària va fusionar-se amb el BBVA, i el BBVA, al seu torn, també tenia en el seu balanç crèdits a les administracions locals. Van col·locar tots els crèdits a les administracions locals en aquest Argentària-BBVA-Dexia, no es van entendre, i Dexia i BBVA van arribar a l'acord de dividir el balanç, i repartir-se'l. En la part del balanç que es va quedar Dexia, nosaltres hi vam participar amb un 40%. Al Banc Sabadell no havíem fet mai cap finançament al sector públic, perquè mai no ens sortia a compte. I, en canvi, amb Dexia ens surt a compte: tenen el seu finançament, la seva vida pròpia, etc.

Us explico això perquè vegeu que les aliances internacionals es fan per alguna raó, i les que no es fan per alguna raó s'acaben esmoreint. L'aliança amb Dexia és una aliança internacional de molt d'èxit i que està anant molt bé. L'altra és l'ActivoBank, un banc que tenim aquí a Espanya –a Portugal n'hem fet un altre que es diu ActivoBank Sete– i que també intenta guanyar clients i treballar en l'àrea de la banca personal. Aquí a Espanya, l'ActivoBank té l'Ibersecurities, que és el *broker*. De moment, està en inversió i continuarà en inversió durant un parell d'anys, perquè és un projecte a llarg termini. L'any passat també vam dur a terme un projecte nou: el Banc Sabadell Andorra. I m'han dit que aquest mes gairebé no ha perdut diners. Per tant, ja estem entrant en allò que, en el món dels negocis, en diuen el «*break even point*».

Ara ja som al 2002 i som a la quarta etapa, la dels nous horitzons. Ara estem pensant a desenvolupar l'estratègia que vam presentar a principis d'any als nostres directius, que vam anomenar «creixement i consolidació». En aquests moments, després d'aquest període una mica fort des del punt de vista del desenvolupament, estem creixent, perquè continuem essent un banc petit, i, per tant, el creixement és una part ineludible del nostre projecte empresarial i de la nostra manera de fer guanyar diners als accionistes. D'altra banda, és un període de consolidació. I «consolidació» vol dir que, després d'un creixement com el dels últims anys, qualsevol empresa ha de fer una paradeta per a posar a punt totes les capacitats d'allò que en anglès s'anomena *management*. Ja ho hem fet així, últimament. És incrementar el *management* per a poder afrontar l'etapa següent, en la qual el banc ha de poder continuar creixent i tenint com a objectiu una cosa fonamental per a qualsevol societat que sigui a la borsa: fer créixer el benefici per acció perquè és el que dóna valor a la societat. Nosaltres tenim una doble responsabilitat: d'una banda, la de fer créixer el benefici per acció, és a dir, de fer cada vegada més rendible això per als nostres accionistes i de fer pujar el valor de l'acció; de l'altra, tenim la responsabilitat de ser el primer banc de Catalunya. Però tenim uns bons accionistes –«la Caixa» i el BCP–, i això ens dóna la possibilitat de poder estar més tranquils quant a la nostra estabilitat com a entitat independent; i la de poder contemplar el futur amb projectes que, possiblement, sense aquesta aliança no podríem contemplar.

DEBAT

Has dit que l'ètica ha estat sempre un dels factors importants del Banc, per al seu creixement i per a la seva consolidació. Aleshores, en aquest moment que sou a borsa i que un dels objectius principals, com molt bé has dit, és el benefici per acció, com arribeu a aquest compromís?

Pensa que l'ètica és un concepte social que evoluciona amb el temps. Els criteris interns mitjançant els quals funciona el Banc són estrictes, absolutament clars i

Al Banc Sabadell no havíem fet mai cap finançament al sector públic, perquè mai no ens sortia a compte. I, en canvi, amb Dexia ens surt a compte

En aquests moments, després d'aquest període una mica fort des del punt de vista del desenvolupament, estem creixent, perquè seguim essent un banc petit, i el creixement és una part ineludible del nostre projecte empresarial

XÈNIA VILADÀS

JOSEP OLIU

La solidesa d'una empresa és un sentit comú empresarial present en tots els àmbits de l'empresa i que no costa cap esforç seguir-lo perquè forma part de la manera d'actuar de tothom

ben compartits per part de tothom; això fa que siguin ètics i que, a la vegada, comportin que una empresa tiri endavant.

L'ètica es consolida a base de tenir unes regles ben clares sobre allò que és correcte i allò que no n'és dins de l'activitat empresarial. Avui dia el Banc té unes normes de conducta quant a les actuacions dels seus directius, consellers i empleats, actuacions en el mercat de valors, blanqueig de diner, etc. Això es materialitza en un conjunt de normatives escrites. Tot i que els papers són molt importants, no n'hi ha prou. El que és important és el sentit profund de la cultura de l'empresa. El que constitueix la solidesa d'una empresa és que el codi ètic no sigui conseqüència de la implementació d'uns escrits que un s'ha hagut d'inventar i un altre ha hagut d'estudiar, sinó que és fruit d'una experiència i d'un sentit comú empresarial que és present en tots els àmbits de l'empresa i que, realment, no costa cap esforç seguir-lo perquè forma part de la manera d'actuar de tothom.

JOSEP TORRENTS

Penso que l'acord amb «la Caixa» va ser fonamental, perquè reforça la banca del país. Voldria preguntar-te com és que la gran banca espanyola va fer les inversions a l'Argentina quan, més o menys, els que anem pel món ja vèiem que allò no podia acabar bé, i se'n preveia un mal final.

JOSEP OLIU

Jo t'ho explicaré. Ara ho veiem molt clar, però fa cinc anys no es veia tant clar. L'Amèrica Llatina té aquesta mena de problema, tu ho saps perfectament, perquè passa per una mena de cicles de confiança. Per tant, fa cinc anys ells no sé com ho veien. Ara bé, jo et puc explicar quina és la racionalitat dels bancs BSCH i BBVA quant a això. Un banc com el BBVA o el BSCH té una quota de mercat gran en el mercat espanyol, i el mercat espanyol bancari és un mercat madur. Són a borsa i volen donar un rendiment, és a dir, el benefici per acció. Diuen: «A Espanya no aconseguirem tenir un creixement del benefici per acció superior al 10%. Si no ho aconseguim, la cotització de la nostra acció es mantindrà baixa sempre. On podem créixer nosaltres, bancs que ja som molt grans, que tenim una quota de mercat important i que a Espanya no podem créixer més? Les caixes tenen el 55% del mercat i això és inexpugnable, i la resta que no són caixes, són quatre bancs petits que no val la pena ni de preocupar-se d'ells. Només podem créixer en països que tinguin un potencial de bancarització i, per tant, de creixement del mercat bancari i dels beneficis bancaris, superior al 15%». És a dir, països que tenen una capacitat de creixement més alta, i també tenen uns riscos. Quines són les àrees que un banc espanyol es pot plantejar per a créixer-hi? Europa o Amèrica. L'Amèrica Llatina té una sèrie d'avantatges i es reconeix com a l'àrea que té una facilitat per als bancs espanyols. Per tots aquests motius tant el BBVA com el BSCH van començar a comprar en diferents països llatinoamericans. I amb quina òptica? Si només comprem en un país ens podem equivocar, però si comprem a tots, si en un no anem bé, pot ser que en la resta l'encertem.

Aquesta és l'estratègia que van seguir en el seu moment el BCP, que és el nostre soci, i que té el mateix problema que el BBVA i que el BSCH, però encara molt més greu. És un gran banc a Portugal, però aquest no deixa de ser un país petit. A Portugal no pot créixer. Pot ser allà fent de Banc Popular, és a dir, guanyant diners i anar tirant. Però si es vol créixer una mica més s'han de fer inversions en llocs que no siguin Portugal. On ho han fet? Doncs a Polònia i a Grècia, perquè són dos països europeus emergents i, per tant, són més segurs. I no ho han fet a Brasil, on ho haguessin hagut de fer de manera natural pel mateix argument dels idiomes, però ho veien complicat; el president del BCP no creu en Brasil i no s'hi va voler arriscar. Altres bancs portuguesos s'hi van arriscar i tots hi han perdut. En canvi ells no. El BCP conserva la inversió a Polònia i a Grècia. El mercat europeu emergent té un problema i és l'idioma: per enviar un directiu a Polònia o a Grècia s'ha de passar uns quants mesos a l'escola d'idiomes. Però si es fa la inversió, acostuma a ser més estable. I encara més en països amb possibilitats d'entrar a la Unió Europea. Quan en formen part perden tota la inestabilitat pròpia del sistema que són fora d'una comunitat econòmica sòlida.

D'alguna manera en els països llatinoamericans també es tenia una mica de fe amb el model econòmic de la dolarització. Sis mesos abans de la crisi d'Argentina, vaig tenir algunes converses amb els *chief economists* del BBVA i del Santander. Jo no sé si perquè s'ho creien o perquè s'ho havien de creure, però encara pensaven que la dolarització de l'economia argentina era una cosa que superaria la crisi; evidentment, a ells també els interessava de creure-s'ho. D'altra banda, la resta estaven especulant a la contra, vull dir bancs europeus, de primer nivell. No en diré els noms. Quan tots els bancs especulen a la contra, per més que t'hi posis bé, acaben devaluant i, evidentment, s'ha acabat com s'ha acabat. A més a més, la devaluació a l'Argentina ha estat com aquell que esquia i diu: «No sé esquiar però vull esquiar amb els peus junts». La patacada que et claves segur que és molt més forta que no pas si baixes sense els peus lligats, oi?

Jo voldria preguntar un parell de coses. El Banc Saragossà, fa quinze o vint anys estava molt per sobre del Sabadell, diria jo. En canvi, ara és un dels bancs que ha anat enrere. Hi ha alguna explicació? Una altra cosa: el Sabadell, ha tingut la intenció de convertir-se en banc industrial?

Miri, els bancs només fan fallida per una raó: per mala gestió. Uns estan més ben gestionats que els altres. Per exemple, el Banc Herrero, l'any 1965 era el que feia 27 i nosaltres érem el 28, és a dir, estava per sobre nostre. Després de trenta anys el Banc Sabadell ha comprat el Banc Herrero sent ja cinc o sis vegades més gran que aquest, que va ser un banc molt ben gestionat. I el Banc Saragossà també va ser-ho, perquè encara existeix i Déu n'hi do com ha crescut. Però nosaltres hem crescut més. Què hi farem.

«La Caixa» és la primera caixa del país i el tercer banc, també, per la gestió. Hagués pogut ser una caixa del barri del Raval. Doncs no, és la primera institució financera espanyola també fruit d'una gestió, no per cap altra raó. Evidentment hi ha lleis, hi ha problemes, però això és igual per a tothom.

Pel que fa a si el Banc és industrial o no, això és una qüestió estratègica. El Banc Sabadell no és un banc industrial. Avui, de banc industrial a Espanya, que jo sàpiga, hi ha «la Caixa», que té un grup industrial; el BBVA també tenia un grup industrial, però cap d'ells és un banc industrial, en el sentit que tenia quan es desenvolupava aquesta teoria sobre aquest tipus de bancs. Es tracta d'una teoria d'una època en què hi havia la disquisició sobre si un banc ha de ser industrial. El Santander deia, i el Sabadell també, que un banc no ha de ser industrial. Nosaltres no volem ser industrials. Hi ha veus d'altres que deien que sí que ho volien: el Banesto i el BBVA. La discussió era fruit d'una època. Avui jo crec que aquesta disquisició no existeix. Si vostè pregunta si «la Caixa» és una caixa industrial, doncs no ho sé. El que sí que sé és que «la Caixa» té un grup financer, i una cartera d'inversions molt sòlida, que té la seva rendibilitat. Que el BBVA en té unes altres que un dia les ven, un altre dia les compra. Que té unes participacions rellevants en determinats grups, la raó de les quals no la sé. Nosaltres tenim participacions a través d'uns instruments de capital risc, amb una determinada vocació, tot i no tenint cap mena de vocació de banc industrial, però malgrat això també tenim alguna participació amb alguna societat. És a dir, s'ha flexibilitzat molt el concepte. Per dir-ho així, avui hi ha dos tipus d'institucions que tenen carteres industrials, unes quantes tenen carteres industrials estables, amb voluntat de domini; altres, la major part, sols amb voluntat de tenir uns elements rendibles dintre del seu balanç. Aquest és el cas de «la Caixa». Té unes carteres amb una voluntat d'invertir en llocs que li són rendibles. En alguns casos en té el domini i en alguns casos es tracta, simplement, de cartera financera. Al BBVA passa exactament el mateix. Nosaltres tenim participacions només amb l'òptica de capital risc.

Què vol dir *de capital risc*? En el món actual, cada vegada s'ha anat desenvolupant més la idea del que jo en dic *préstecs de capital*. És a dir, les empreses demanen préstecs però pot arribar un moment en què els bancs no els n'hi donin més, si no en són participants en forma de capital. Per més bo que sigui el

JOSEP TREMOLEDA

JOSEP OLIU

Avui la indústria no té la importància que tenia quan es constituïen els bancs industrials, per desenvolupar la industrialització del país. La nostra única motivació és tenir algunes participacions, que són préstecs de capital i que acabat un període determinat vendrem i en farem una plusvàlua

projecte empresarial, per més gran que sigui el creixement, no es pot resoldre la necessitat de capital a base de préstecs. Cal una aportació de capital addicional, per part del banc, o de la pròpia butxaca de l'empresari. En aquests casos, això són inversions de capital risc. Els bancs i les societats financeres a vegades es doten d'instruments especialitzats per a poder participar amb empreses en forma de capital, amb l'objectiu de romandre una temporada i després, també, de sortir-ne. Nosaltres, avui, només ens movem en aquesta òptica. És a dir, tenim uns instruments de capital risc amb els quals hem participat en algunes empreses. Però la nostra dinàmica no és de banc industrial en el sentit d'establir-nos permanentment a desenvolupar la indústria. Avui la indústria no té la importància que tenia quan es constituïen els bancs industrials, per a desenvolupar la industrialització del país. Això avui no té major importància, som en una altra època. La nostra única motivació és tenir algunes participacions, que d'alguna manera són préstecs de capital i que un cop acabat un període determinat vendrem i en farem una plusvàlua. Per tant, això és molt diferent del concepte de participacions industrials.

ARMAND VILAPLANA

Un company, gerent d'una empresa de societat laboral, va patir una temporada dolenta en les seves vendes, i els bancs se'l volien treure de sobre, com és habitual. A partir de la queixa del gerent a la direcció del Banc Sabadell, es va restablir la situació normal amb el Banc. Avui en continua essent el seu financer principal, com havia estat sempre. Per tant, un reconeixement de la visió del Banc Sabadell des d'aquest punt de vista de valorar les persones i les empreses. Després ve la preocupació. Parlàvem del procés de globalització que estem tenint tots. En l'anàlisi que ens feies quedava clara una cosa. La intenció del Banc és millorar la remuneració a l'accionista encara que sigui amb una inversió a Polònia. És a dir, començarà a tenir més pes el que passi a Polònia que el que passi a casa nostra?

JOSEP OLIU

Nosaltres no tenim cap estratègia d'internacionalització rellevant. Avui, el Banc Sabadell no té aquesta estratègia, ni el BBVA, ni el BCP, el nostre soci. «La Caixa» tampoc té cap estratègia d'internacionalització. Encara no tenim dimensió a Espanya per a poder escometre de manera rellevant cap projecte internacional important. Només tenim una presència internacional enfocada a donar servei als clients espanyols. Totes les oficines que el Banc Sabadell té a l'estranger es van obrir en un moment determinat amb la idea de fer el que fèiem a Sabadell, a Reus o a Sant Cugat. Anem a París i hi fem el mateix. Això era profundament equivocat, i se'n van pagar les conseqüències. Una de les primeres decisions que vaig prendre va ser la d'indicar que, quan entrés un francès en una de les oficines, se li preguntés tot; no tan sols quin carnet tenia, sinó per què havia entrat a l'oficina. Al Banc encara recorden que vaig dir als responsables de les oficines: «Mirin, als bancs de l'estranger hi entren tres tipus de clients: A, B i C. A, clients espanyols, clients objectiu; B, clients francesos amb interessos forts a Espanya, clients objectiu; C, ni A ni B, i d'aquests, d'aquí a un any no en vull veure ni un». Aquesta és la nostra estratègia internacional.

ALBERT ARNÓ

És evident que l'estalvi català se'n va a fora, perquè deu tenir-hi més beneficis. Se'n va a Amèrica del Sud, o a Polònia, o a altres llocs. A la vegada, però, és evident que la nostra societat necessita importar estalvi, i necessita importar diners per a promoure empreses. Què s'hauria de fer per a millorar aquest flux?

JOSEP OLIU

Si em permetes, això de l'estalvi d'aquí cap allà és una qüestió que ja no és certa. L'estalvi va cap aquí i cap allà només perquè troba possibilitats d'inversió més bones. Si un estalvi català se'n va a Amèrica del Sud i no l'endevina, haurà fet un mal negoci. I si l'estalvi estranger ve a Catalunya perquè hi ha bons negocis que donen possibilitats d'inversió, haurà fet un bon negoci. L'estalvi i la inversió són processos internacionalitzats, i qualsevol pensament en aquest sentit –si els catalans donem més estalvi a fora, o si els de fora donen més estalvi aquí– ja no funciona així.

Em sembla que en Josep Oliu estarà d'acord amb el fet que hi ha empreses, com ara Endesa o Telefònica, que tenen aquí una part important de la seva clientela, no tant d'estalvi com del seu *cash flow*, i són empreses que no han invertit aquí potser en la proporció que seria necessari per a mantenir la competitivitat. Això ho hem vist últimament, perquè no han endevinat el creixement que havia de tenir la demanda o no han estat prou rigoroses amb els requeriments que es necessitarien en unes condicions de competència que no existeixen, perquè es troben en una situació pràcticament de monopoli. Com que no hi ha competència, mantenen els clients encara que els maltractin. Jo crec que això és una mica el que ha passat. Una part del que haurien d'haver invertit a Catalunya, l'han invertida a Amèrica del Sud. No es tracta, en aquest cas, de l'estalvi: estic d'acord que la idea d'invertir és molt més àmplia que la del context nacional.

Sí, és cert, el problema és de regulació i competència; no és un problema d'estalvi. El problema de la regulació és un problema de l'organisme estatal encarregat de la regulació. No es tracta de caixes i bancs, sinó de serveis públics, i, per tant, s'està posant sobre la taula el tema de la regulació. No ens confonguem, perquè, si no es parla en aquest sentit, es persisteix en l'error i s'està fent demagògia. El que està clar és que hi ha una qüestió de regulació en el sector elèctric. Si no regulem la qualitat del servei de l'electricitat i no obliguem que s'inverteixi perquè hi hagi una qualitat de servei determinada, és que hi ha un problema polític. Si no, ens exposem que algú pugui dir: «Miri, jo, per a augmentar el benefici per acció, en lloc de canviar o d'augmentar el fil nou de la xarxa de distribució de detall a Catalunya, que ja vaig tirant –a fi de comptes, la gent també acaba amb un servei una mica pitjor–, doncs amb aquests diners que tinc i que he generat durant aquest any faré una inversió a Amèrica del Sud, perquè allà em donen un rendiment del 25%, mentre que renovar la xarxa a Catalunya em dona un rendiment marginal del 0% durant el primer any. Però això no és un problema d'estalvi ni d'inversió, ni de caixes i bancs. És un problema purament de regulació. Llavors, critiquem la regulació local i els responsables de la regulació, però no ens equivoquem de crítica. I qui són els responsables de la regulació? El govern local i el govern central. Doncs critiquem-los.

Durant uns minuts parlarem de persones i no parlarem de diners. Jo voldria saber quina és la cultura o el missatge que el senyor Oliu i el Banc Sabadell estan transmetent a la seva gent, perquè és molt difícil endur-se gent del Banc Sabadell, i no és pas perquè siguin els més ben pagats, perquè «la Caixa» paga millor. Quins són, doncs, els valors que estan transmetent durant tant temps? Jo conec molta gent del Banc Sabadell i estan orgullosos de treballar-hi.

No ho sé. Jo potser et respondria que l'essència dels valors transmesos i compartits per la gent del Banc Sabadell és el servei al client: l'agilitat, la rapidesa a solucionar el problema del client. Això és almenys el que intentem, i que sigui practicat per tots els gestors i empleats del Banc. Això és una part. L'altra és aquesta comunitat de creure en el projecte de l'empresa. Abans de venir aquí, he estat mirant unes enquestes del clima en el treball on es comprova que la gent està més inquieta que no pas abans respecte a la seguretat del lloc de treball. Avui exigim més, perquè estem en una situació de mercat molt competitiva. Però, d'altra banda, continua havent-hi una mena de comunió, de compartir el projecte del Banc, en el sentit del creixement i la consolidació. Estem treballant per a fer un banc de transcendència nacional ara, i que vés a saber... És un projecte que no s'acaba mai. Jo sempre he dit una cosa: ser una empresa gran o una empresa petita, no sé si té gaire importància. El que és molt important és ser una empresa que vagi creixent, perquè això dona alegria i confiança als seus membres i als seus treballadors. Quan algú em va preguntar per què sortíem a la borsa, jo li vaig dir que, una empresa, una de dues: o creix i va endavant, o va enrere. Pretendre estar-se quiet no pot ser; almenys, jo no sé com fer-ho.

M. ANTÒNIA MONÉS

JOSEP OLIU

MIQUEL ÀNGEL VIDAL

JOSEP OLIU

Quan algú em va preguntar per què sortíem a la borsa, jo li vaig dir que, una empresa, una de dues: o creix i va endavant, o va enrere

PERE CUSCÓ

Si el Banc Sabadell és accionista de «la Caixa» o viceversa, podem pensar que, un dia, si la rendibilitat és el més important, el Banc Sabadell arribi a tenir la central al Paseo de la Castellana. Realment, aquest tema, el fet que les decisions importants es prenguin a Madrid, és tan important com ens fan creure? O avui dia aquest aspecte està realment superat? També pot passar que la central ja no sigui ni a Barcelona ni a Madrid. Ens manaran des de Brussel·les o des de Nova York, no es preocupi. Encara que el Banc Sabadell vagi al Paseo de la Castellana, a vostè què li importa? A vostè el que li importa és que el Banc Sabadell li doni un bon tracte. Què n'opina vostè, d'això?

JOSEP OLIU

Dilluns passat em van fer la mateixa pregunta a Londres. Em van dir, de la manera com ho fan els anglesos: «Vol dir que val la pena la independència?» I jo li dic a vostè el que vaig respondre a Londres: «Miri, mentre jo pensi que amb la independència podem seguir un procés de generació de valor per a l'accionista, és millor que no tenir-ne. Ara bé, jo puc garantir el que puc pensar ara, però no sé què pensaré d'aquí a dos o tres anys, si la situació canvia. Però del que no en tinc ni idea és del que poden pensar els accionistes, sobre aquesta situació possible que vostè ha descrit. I, en una situació de lliure mercat, els accionistes són els que manen.

XAVIER MUÑOZ

Jo tinc una pregunta per fer-li, i després voldria fer un petit comentari. Com a president de l'Associació d'Amics de l'Autònoma, hi ha una cosa que em preocupa: el camí que han d'emprendre les empreses *spin off*, que van sortint de la universitat i que tenen com a base el coneixement, que sembla que és un element essencial amb vista a competir. Totes aquestes empreses, però, es quixen dels seus grans problemes de finançament. La pregunta és: el Banc Sabadell es planteja algun projecte en aquest camp?

El comentari és confús, i és sobre el que hem parlat de desmitificar el diner nacional a l'entorn de la idea que el diner no té pàtria. De la teva explicació es dedueix que el Banc Sabadell va suportar el franquisme. El Banc Hispano Colonial no el va poder suportar. Els seus directius es van fer enre-re. Tots eren de l'aristocràcia: el comte, el baró i el no sé què més, i el senyor Vilallonga de València se'ls va cruspitar tots i es va quedar amb el Banc Hispano Colonial. Mentrestant, vosaltres, sigui perquè estàveu sindicats, sigui perquè sou de Sabadell i en lloc de parlar de la hispanitat parlàveu de la taca d'oli, la qüestió és que avui dona una certa satisfacció que, malgrat tots els problemes que tenim de pèrdua d'identitat, fent les coses ben fetes i fent-les com ens heu dit, aneu endavant i de moment no és irremeiable canviar la pàtria del diner.

JOSEP OLIU

Respecte al que has dit primer, hi ha societats especialitzades per les empreses que comencen. És a dir: una empresa que comença, sempre té el mateix problema, oi? El finançament es converteix en un problema quan l'empresa creix més del que pot suportar el seu autofinançament. A partir d'aquí, ha d'anar al banc a explicar la seva història. Aquesta és la pràctica de cada dia: una relació entre el banc i l'empresari o l'empresa, que es basa a exposar un projecte per al qual es demana un préstec. Si el banc ho veu clar, el concedeix, i si no, no. Moltes vegades el problema no és de finançament, sinó de capital inicial suficient per a començar una empresa. Crec que han de ser societats especialitzades les que ajudin en aquests processos inicials. Un banc no dona aquest finançament. Un banc especialitzat en petita i mitjana empreses pot entendre's més bé amb el gestor local. Pot fer una valoració més propera i, per tant, més encertada sobre la viabilitat, la capacitat de generar beneficis, d'aquell negoci que se li proposa. Crec que és un tema d'iniciativa mixta. L'Ajuntament de Barcelona va començar primer amb la societat de capital de risc per a uns projectes una mica grans, però més endavant va fer un projecte sobre aquest tema en el qual nosaltres participem, com també hi participen altres bancs. Una gran part del problema dels processos inicials és racionalitzar el projecte amb vista al que ha tingut la idea del negoci: explicar-li que la idea és bona o no. En aquest darrer cas, cal convèn-

cer-lo que deixi el tema. O, al contrari, per més que es tracti d'un bon projecte, escolti, presenti'l d'una manera que el puguin entendre i que faci que es guanyi la confiança d'aquell que l'ha de finançar. Barcelona Emprèn tracta aquest tipus d'iniciatives semiprivades o semipúbliques en les quals concorren un conjunt de bancs; les inversions són difícilment rendibles, però, en canvi, poden tenir un valor social important, crec jo.

El tema del poder és en un altre nivell. Els centres de decisió, al final, no són altra cosa que els llocs on viuen els senyors que decideixen. Què vol dir tenir el centre de decisió aquí o allà? Hi ha hagut una polèmica molt interessant, arran de la reclamació dels impostos de la Comunitat de Madrid a Terra. És interessant perquè realment fa pensar: què vol dir «seu social»? El lloc on hi ha el domicili social legal, per interessos teòrics és on resideixen els executius principals de l'empresa. Si voleu, el consell d'administració es podria reunir al Parador Nacional de Toledo, i llavors seria una empresa de Toledo. El fet substancial és que les decisions que es prenen en una empresa i que tenen un efecte multiplicador sobre l'economia del voltant, es prenen allà on resideixen els executius. El fet que les empreses proveïdores es beneficiïn de les decisions si estan properes als centres de decisió hi té alguna cosa a veure, ja que el que un es mira primer és el que hi ha més a prop. Jo no jutjo si el fet és bo o dolent. Madrid té menys dinamisme social que Barcelona, però, en canvi, podem pensar que el poder polític facilita les coses allà i les impossibilita aquí. No ho sé. Però sí que és un fet real que, per una sèrie de raons, el poder polític beneficia les empreses d'allà perquè guanyin més negocis. És cert que hi ha hagut una certa concentració de més poder de decisió econòmica a Madrid que a Barcelona. A mi, això no em preocupa gaire, i em preocupa no tant com a tema polític, sinó com a problema del dinamisme de les companyies i les societats. Jo no tinc tendència a donar la culpa als altres; prefereixo donar-me la a mi mateix, o als que són com jo. És a dir: si això passa, és perquè els que són com jo no tenen el dinamisme suficient per portar més capacitat de decisió a aquest país. En aquest sentit, doncs, el que és important són les dues últimes operacions que ha fet «la Caixa» aquest últim mes. Són dues operacions empresarials importantíssimes des d'aquesta perspectiva del dinamisme. S'han fet perquè, en funció de la motivació empresarial de «la Caixa», són dues operacions que impliquen un increment del pes específic de Catalunya. Molt bé, però són dues decisions empresarials, que quedi ben clar. És que «la Caixa» ha pres aquestes dues decisions pensant en el pes específic de Catalunya? No. Que augmenten el pes específic de Catalunya? Sí. I per què augmenten el pes específic de Catalunya? Doncs perquè «la Caixa» és una empresa dinàmica, i això fa que augmenti el pes específic de Catalunya. Per tant, no ens equivoquem. El que és important és que les nostres empreses, els nostres empresaris i els nostres capitalistes, tinguin una dinàmica forta. Només si hi ha aquesta dinàmica forta, també augmentaran el pes polític i el pes econòmic de Catalunya.

Moltes gràcies per escoltar-me.

Les gràcies, te les he de donar jo per haver volgut venir a compartir aquesta xerrada amb nosaltres.

XAVIER MUÑOZ

ALBERT ARNÓ
PERE CUSCÓ
SANTIAGO MONTERO
M. ANTÒNIA MONÉS
XAVIER MUÑOZ
JOSEP TORRENTS
JOSEP M. TREMOLEDA
MIQUEL ÀNGEL VIDAL
XÈNIA VILADÀS
ARMAND VILAPLANA

**EMPRESARIS
QUE INTERVINGUEREN
EN EL DEBAT**



© Arxiu 'El Socialista'

Alfredo Pérez Rubalcaba neix a Solares, Cantabria, el 1951.

Actualment és diputat per Madrid i portaveu del Grup Parlamentari Socialista en la Comissió Científica i Tecnològica.

L'any 1992 va ser designat ministre d'Educació i Ciència. Un any després és nomenat ministre de la Presidència.

Ha col·laborat en les lleis educatives més importants del govern socialista: la Llei de reforma universitària, la Llei de foment i coordinació general de la investigació científica i tecnològica, i la Llei orgànica d'ordenació general del sistema educatiu.

Va ser director del Gabinet Tècnic de la Secretaria d'Estat d'Universitats i Investigació i, posteriorment, director general d'Ensenyament Universitari. També va ser nomenat secretari general d'Educació.

És llicenciat en Ciències Químiques per la Universitat Complutense de Madrid. És professor titular de Química Orgànica d'aquesta universitat i ha publicat diversos articles en prestigioses publicacions internacionals.

ALFREDO PÉREZ RUBALCABA

Les relacions entre Catalunya i Espanya

07.11.2002

XAVIER MUÑOZ

El hecho de que el señor Pérez Rubalcaba venga a hablar de Cataluña y de Autonomías nos interesa apasionadamente, desde dentro y desde fuera de las esferas oficiales del nacionalismo y del pujolismo. En todos los ámbitos de este país existe una sensibilidad especial respecto a las relaciones entre Cataluña y España. Se trata de una relación menos dura y agresiva que antes, indiscutiblemente, pero que se mantiene siempre en una cierta tendencia dramática. Este, por ejemplo, es un mal momento en la relación, esperemos que sea circunstancial, pues cuando creíamos que habían desaparecido determinadas maneras, han surgido de nuevo síntomas de recaer en algo que a nosotros no nos convence. Tiene la palabra el señor Pérez Rubalcaba.

A. PÉREZ RUBALCABA

Buenas noches a todos. Quisiera agradecerles que me hayáis invitado a cenar esta noche en Barcelona. Iberia me ha hecho pasar dos horas en el aeropuerto, y os voy a confesar una cosa: yo soy hijo de piloto, de Iberia, pero paso mucho miedo en los aviones. Todo el día las radios en Madrid han estado diciendo: «Temporal en Cataluña, vientos de 100 kilómetros por hora». Ha habido un momento, Javier, a media tarde, en que por mi cabeza ha pasado la idea de coger el móvil y decirte que no podía venir. Cascos me lo ha puesto fantástico... Al final, he puesto a Javier una especie de condición: yo estoy totalmente dispuesto a cenar y a hablar, pero no a realizar un gran discurso.

Este tema del Estado de las Autonomías, de la relación entre Cataluña y España, o de la relación de las comunidades históricas, los nacionalismos históricos, con España, da para mucho. Sin embargo, yo voy a hacer una breve intervención, a fijar unas cuantas ideas, y a partir de ahí, que empiece el debate.

Antes de entrar propiamente en el tema de Cataluña, quisiera hacer tres o cuatro pinceladas sobre lo que ha sido el llamado Estado de las Autonomías, que es la parte más innovadora de nuestra Constitución y que trata de salir al paso de algunos elementos que han perturbado la historia de España durante mucho tiempo, hasta el punto de habernos enfrentado en algunas guerras memorables.

El sentido del invento constitucional era el encaje de los llamados nacionalismos históricos. El Estado de las Autonomías tenía lógicamente alguna derivación, por ejemplo la descentralización como un elemento de acercamiento de los servicios a los ciudadanos. Había varios objetivos dentro de ese rótulo que se inventaron nuestros constituyentes del llamado Estado de las Autonomías. El más importante era dar salida a un conflicto que duraba más de cien años en España, la integración en eso que denominamos España de los nacionalismos democráticos –en Madrid se les llama periféricos.

El desarrollo del Estado de las Autonomías ha supuesto un vertiginoso proceso de descentralización que todos conocéis, y que en términos de medios humanos y materiales seguramente no tiene parangón histórico. No hay ningún país que se haya descentralizado tan rápidamente; de hecho, vivimos en un Estado que en términos de gasto por administración es, prácticamente, federal. La diferencia es que mientras los estados federales se construyen sumando, aquí lo hemos hecho rompiendo, lo cual representa un proceso histórico muy significativo en cuyo origen, probablemente, está nuestra transición política. Si lo analizamos con un poco de perspectiva, vemos que las tensiones de ese proceso de descentralización han supuesto una serie de desgarros en el tejido de un Estado fuertemente jacobino y centralista, que sólo se explican por los cambios políticos del final de la dictadura. El impulso de cambio es tan fuerte y se plasma en un afán tan descentralizador que, en comparación, países como Francia o Italia se están desarrollando a velocidades casi geológicas, en este sentido.

En términos políticos el proceso ha sido un éxito. Se han conjurado algunos peligros, los teóricos del centralismo, que los hay en la izquierda y en la derecha. Se decía que provocaría desigualdad; sin embargo, hoy los datos demuestran que no ha sido así, que la descentralización y una tensión digamos razonablemente igualitaria han permitido conjurar los riesgos que hubiera supuesto para España un proceso de descentralización sin esa sensibilidad. En contra de lo que vaticinaban en aquel momento algunos pensadores de la derecha y de la

izquierda, después de la descentralización no ha habido más desigualdad, sino todo lo contrario. Es cierto que ello ha exigido esfuerzo por parte de los poderes públicos y ha conllevado la existencia de algunas tensiones fiscales, que conocéis bien, con algunas Comunidades Autónomas, de forma singular con Cataluña, Madrid y Euskadi.

En conjunto, yo creo que el proceso ha sido un éxito. Si echamos un vistazo a las encuestas y las estadísticas, vemos que todas ellas hablan de un proceso casi modélico. Sin embargo, empieza a dar síntomas de fatiga, y, aunque en nuestra Constitución no está previsto que el proceso termine, hay quien sostiene que tiene que hacerlo. La Constitución es una norma abierta. El Estado de las Autonomías se define por un carácter muy flexible, probablemente porque el constituyente, yo creo que de manera sabia, quiso que no fuera un proceso que acabara nunca, sino más bien un equilibrio dinámico. La química está llena de equilibrios dinámicos. Yo soy químico y no me cuesta mucho entender que puede haber una reacción en equilibrio que, sin embargo, no signifique un estancamiento. Esto es lo que me parece que se ha plasmado en la Constitución. Se trata de una solución inteligente para armonizar los nacionalismos de distinto rango que existen en nuestro país. Estos, lógicamente, no terminan por el hecho de asumir una transferencia u otra, sino que tienen un programa que poner encima de la mesa, y esta lógica implica necesariamente un Estado que no se cierre, un modelo que no se cierre, sino que admita cambios y modificaciones sustantivas.

Lo que sí es verdad es que este modelo en los últimos tiempos ha dado algunos signos de fatiga, tanto en Cataluña y en Euskadi, como en el conjunto de las Comunidades Autónomas. Han aparecido aquí y allá síntomas de cansancio, y seguramente la mayoría absoluta del Partido Popular (PP) es también, aunque no exclusivamente, un reflejo de este cansancio autonómico. El PP supo jugar inteligentemente primero con los nacionalismos cuando los necesitó, y luego con ese sentimiento de agravio comparativo, entre comillas, que ha podido surgir de una relación excesivamente mercantilizada entre los partidos nacionalistas, básicamente tres, y el partido que necesitaba votos en el Parlamento para llevar adelante su programa de investidura.

Este es brevemente el marco en conjunto: hay fatigas, se nota un cierto cansancio y nadie resuelve bien la pregunta –aquí no se formula tanto, pero se oye por ahí fuera– de cuándo se acaba esto. Quien diga que se puede acabar se equivoca, estará haciendo, a mi juicio, una interpretación errónea de la Constitución. Esta fatiga tiene un reflejo, muy concreto, en una tensión en Euskadi, y también en Cataluña. Se podría decir que cuando los nacionalismos enfrentados, catalán, vasco y español (castellano), comienzan a perder peso, se empiezan a levantar las viejas banderas, y el archivo de Salamanca es a Pujol lo que la bandera de España a Aznar. Yo soy de los que piensan que el archivo de Salamanca debe de estar aquí. De hecho, formé parte de un Consejo de Ministros que así lo decidió. Además, el hecho se utiliza también con fines partidistas, como Ibarretxe hace con algunos elementos simbólicos de su discurso político, que está mucho más pensado para alimentar una clientela y unos señuelos de una determinada ideología política, que para resolver problemas concretos.

En fin, esta es la historia. En este contexto ¿cuál es la relación entre Cataluña y España, o el resto de España, para hablar en términos políticamente correctos? Venía pensando en el avión en que esta relación es un sentimiento, y, como tal, discutible. Vengo con cierta frecuencia a Cataluña, donde tengo buenos amigos, sobre todo en las universidades, y ahora con la LOU tengo ocasión de estar en contacto con la universidad otra vez. Mi sensación es que la relación entre Cataluña y Madrid, o entre Cataluña y el resto de España, es fría. Tengo la impresión de que lo que pasa en Madrid preocupa relativamente poco aquí, y de que lo que pasa en Cataluña preocupa relativamente poco al resto de España.

Ahora explicaré qué quiero decir con esto. Para examinar la relación entre Cataluña y el resto de España, podríamos encontrar un símil no demasiado bue-

La Constitución es una solución inteligente para armonizar los nacionalismos de distinto rango que existen en nuestro país

Este modelo ha dado algunos signos de fatiga, en Cataluña, en Euskadi, y en el conjunto de las Comunidades Autónomas. Seguramente la mayoría absoluta del Partido Popular es un reflejo de este cansancio autonómico

Cuando los nacionalismos enfrentados, catalán, vasco y español (castellano), comienzan a perder peso, se levantan las viejas banderas, y el archivo de Salamanca es a Pujol lo que la bandera de España a Aznar

No hay ningún país que se haya descentralizado tan rápidamente. Vivimos en un Estado prácticamente federal

Después de la descentralización no ha habido más desigualdad, sino todo lo contrario

Lo que pasa en Madrid preocupa relativamente poco aquí, y lo que pasa en Cataluña preocupa relativamente poco al resto de España

no: el de una relación de pareja, y las fases que atraviesa. Hay un momento inicial de construcción de algo en común que tiene que ver con la ilusión, con el acercamiento; después, se llega a una fase más mercantil y, por último, a una tercera etapa de apatía, de distancia, que puede acabar en separación o distanciamiento. Yo creo que eso es un poco lo que ha pasado, o al menos yo lo percibo así.

Cataluña y el resto de España inician conjuntamente un proceso de desarrollo constituyente que es apasionante para todos y que coincide, además, con el gobierno de dos partidos distintos en los dos territorios, en la Comunidad Autónoma y el Estado. Dos partidos fuertes en ese momento: Convergència, nacionalista, y el PSOE, que es el único partido que representa cabalmente, desde el punto de vista interno, lo que es la Constitución. El PSOE es un partido clónico de la Constitución, tenemos de todo, y lo decimos con orgullo, aunque sé que hay gente que lo entiende mal. En nuestro partido coexisten gentes de personalidad nacionalista, jacobinos irredentos y personas más descreídas en ese eje de coordenadas, como puedo ser yo. Somos muy representativos de esa España plural que la Constitución quiso reflejar, y creo que lo hizo bastante bien. Además, siempre entendimos bien que existe el llamado catalanismo político, que es transversal, y nos preocupamos de incorporarlo a nuestros gobiernos. Había catalanismo político en el PSC. Por eso, las relaciones fueron correctas, aunque hubo tensiones. Estas tensiones culminaron en el año 1992, época en la que realmente hubo una identificación mutua muy importante. Toda España se siente orgullosa los Juegos Olímpicos. Después las relaciones se mercantilizan un poco, porque el PSOE necesitaba los votos de Convergència para gobernar, y la relación, me parece, se planteó en términos equivocados. En lugar de ir hacia una relación más política, más seria, se «cambiaron cromos»: tantas leyes, tantas transferencias. Esto mercantilizó la relación. Y ese mercantilismo se complicó todavía más; así lo muestran dos eslóganes que marcan perfectamente la primera etapa del gobierno del PP.

Uno de los eslóganes es el que los cachorros del PP gritaron a Aznar, «Pujol, enano, habla castellano», cuando salió a anunciar que había ganado con mayoría simple, ¿lo recordáis? Y otro tuvo lugar cuando Aznar dijo aquello de «Hablo catalán en la intimidad». Quien conoce a Aznar sabe que nunca se ha perdonado esta frase. Era evidente que frente a las ensoñaciones de ciertos teóricos madrileños, agrupados en torno a una derecha liberal, de recrear una cierta CEDA*, se propiciaba un entendimiento entre el nacionalismo castellano y los nacionalismos periféricos para crear una fuerte corriente de derecha liberal que fuera, digamos, hegemónica en España. Con Aznar surgió el viejo castellano que no olvidó nunca que le humillaron y le hicieron coger el puente aéreo para firmar aquí un programa de investidura, porque Pujol también tenía la necesidad de lavarse la cara por aquellos gritos que los cachorros del PP hicieron llegar a toda España en la noche victoriosa del 96.

Aquello no funcionaba. Fue una etapa de mercantilismo ya desesperado que culminó con la mayoría absoluta del PP, y en lo que ahora estamos viendo. Me parece que hemos llegado a la fase de la frialdad, con un riesgo evidente. Es la frialdad de dos partidos nacionalistas que gobiernan en Madrid y en Barcelona, y que tienen, los dos, problemas, uno más acuciantes que el otro; así lo estamos viendo. A mi juicio, Pujol está en una fase de decadencia, y no lo digo con especial refocilamiento, porque yo tuve muchos contactos con Convergència i Unió. Se trata de un partido al que estimo y en el que tengo muchos amigos, pero que realmente está en una fase de agotamiento. Cuando los partidos políticos nos agotamos damos manotazos de ahogado, como bien dicen los argentinos. Además, tenemos un PP que empieza a verle las orejas al lobo. No hay más que fijarse en lo sucedido esta semana: salieron el lunes con España, el martes con España, el miércoles con España, el jueves con España, en la difusión mediática del PP resulta siempre que Zapatero rompe España.

* Nota d'edició. Confederación Española de Derechas Autónomas. Va ser el partit de tendència vaticana i democràtica més important de les forces reaccionàries durant la II República.

Pujol se desenvuelve bien en esa agenda, y Aznar e Ibarretxe también. Quien lo hace mal probablemente es la Constitución Española, y en ese sentido reconocemos que es una agenda que al PSOE no le va especialmente bien. Pero esa tensión puede existir. La duda ahora se plantea en términos políticos, y la vamos a despejar, vosotros en las elecciones catalanas, todos en las elecciones españolas. Yo soy relativamente optimista, porque creo que no van a ganar ni los unos ni los otros.

Yo creo que para un cántabro que vive en Madrid y que es constitucionalista en vena, el mayor peligro que tiene eso que llamamos España (y que cada uno interpreta como quiere, porque eso es lo que la Constitución hizo, que cada uno pudiéramos hacer una interpretación distinta de España) se llama José María Aznar, porque el PP, como partido de derechas y nacionalista, no tiene implantación ni en Cataluña ni en Euskadi. Este es el mayor factor de disolución, es la mayor tensión. Si a eso le añades que la derecha catalana es nacionalista y que está agrupada en torno a Convergència i Unió, partido que está bajando, y que la centroderecha vasca es nacionalista y que está en torno al PNV, partido que realmente está con ETA, después de Estella, y que tiene la necesidad de levantar también la ikurriña para dar con ella a todo aquel que no le guste demasiado el rojo, el verde y el blanco, esto configura un panorama de tensión complicado.

Por lo tanto, creo que según salgamos de las elecciones resolveremos este puzle, o iremos a un proceso de alejamiento, y no sé sí de fractura, pero sí de tensionamiento del modelo. La otra salida es tratar de revitalizar el modelo desde una óptica más pegada a lo que yo creo que es la Constitución, que es el reconocimiento mutuo de una realidad dinámica, que como tal pasa por estadios distintos que a nadie debe preocupar.

Termino diciendo que soy muy amigo de Pepe Álvarez Junco, un historiador al que se le acaba de dar un premio de ensayo, por un libro fantástico que ha hecho. Es un hombre de pensamiento muy antinacionalista. El otro día le llamé, para felicitarle por el Premio Nacional de Ensayo que le había dado Pilar del Castillo (no sé qué vena le dio, probablemente fue porque el libro es bastante antiPNV), y me dijo: «Como no os puedo ver nunca, dile a José Luis [Rodríguez Zapatero] y te lo digo a ti también: “No sufráis mucho porque dentro de mil años nadie sabrá qué demonios es esto de España. Así que no os preocupéis demasiado, llevadlo bien”».

Creo que la Constitución es esencialmente una norma para gente no trascendente, y probablemente ahí está su trascendencia. Por eso pienso que estamos en un momento delicado. El problema es que a los socialistas es un debate que nos interesa relativamente poco, porque creemos que se resuelve más bien sin debate. Por eso huimos como del agua escaldada de esos debates en los que nos quieren meter permanentemente. Realmente lo que a uno le pide el cuerpo, en lugar de hacer estas salidas que hacemos, suaves, es decir: «Aznar, no te metas con España, deja en paz la bandera, quita esa bandera de 30 kilos, que va a haber una desgracia, un día le va a caer encima a alguien y lo va a matar...». El gran peligro para eso que ellos defienden como nadie, con tanques alquilados en desfiles absurdos, son justamente los que la quieren defender a porrazos. Ojalá el PP pudiera tener un 30% de catalanes votantes del PP y un 30% de vascos, a ver si así entendían de una vez que esto de España realmente es muy complicado y que exige un poco de apertura de miras para entenderlo. Por ahí caminaríamos más cómodos.

DEBAT

¿Podrías hacer un apéndice sobre el País Vasco?

Cataluña y Euskadi tienen un encaje que no es realmente definitivo, no está totalmente claro. Son las dos nacionalidades históricas más significativas y a la

El gran peligro para la Constitución que ellos defienden como nadie, con tanques alquilados en desfiles absurdos, son justamente los que la quieren defender a porrazos

XAVIER MUÑOZ

A. PÉREZ RUBALCABA

La posición de la derecha española es la de siempre: la defensa mítica de la unidad de España

vez lo que pasa en una de ellas nos interesa. Digo nacionalidades, pero es un eufemismo de la Constitución; en realidad tendría que decir naciones. En el País Vasco, durante más de veinte años, la mayoría ha votado a los partidos nacionalistas, cuya ideología abarca desde el autogobierno hasta el independentismo. Yo creo que las votaciones realmente han sido libres, secretas; por lo tanto, democráticas... El Gobierno español actual, el Gobierno del PP, no solamente no hace caso de las votaciones del País Vasco, sino que más bien se opone a ellas y ha llegado a negar al gobierno de Vitoria el derecho a la alternativa de un referéndum sobre el *statu quo* de Euskadi. Alternativa, por cierto, que Herrero de Miñón, en un artículo de *El País* de aquella semana, defendía como perfectamente legítima y correcta dentro de la Constitución. Realmente la posición de la derecha española es la de siempre: la defensa mítica de la unidad de España. En el fondo es la defensa de sus prebendas, de su estatus de privilegio. Es casi natural que la derecha española reaccione de esta manera. A mí lo que me sorprende es la izquierda. La izquierda española, la gran defensora de la libertad social, del progresismo, de los derechos democráticos, a la vez, tiene unos tics muy unitarios, y últimamente algunos miembros del PSOE también. Por ejemplo, recuerdo una entrevista a Alfonso Guerra que decía que la unidad de España es indiscutible. Por otra parte, yo creo realmente que la unión de los diferentes pueblos y naciones de España es mejor que antes.

Esta unión de pueblos está basada en un respeto total a las diferencias. Su lengua, su tradición, su cultura, sobre todo, deben estar de acuerdo con la voluntad de los pueblos. La unión, que creo que es positiva, tiene que ser aceptada libremente por los ciudadanos, que pueden optar por la unión o la no-unió, para unirse o para separarse. Este es un derecho que las Naciones Unidas, en su Declaración de los Derechos Humanos del año 48, reconoce completamente (básicamente, en principio, para los países coloniales, pero más tarde lo completaría a todos los pueblos). Un ejemplo positivo de esto son los países políticamente más correctos, como Suecia y Noruega. Noruega por un acta del Parlamento autonómico opta por la independencia. Islandia el año 1946 se separa de Dinamarca. Chequia y Eslovaquia se separan tranquilamente. Escocia vota formar parte de Gran Bretaña. En cambio, en los sitios donde no es reconocido este derecho, como en Yugoslavia, el país hegemónico, en este caso Serbia, quiere imponer su nacionalismo al resto, lo cual ocasiona violencia y muertes. Yo creo que el reconocimiento de este derecho a poder escoger es un argumento muy positivo, y se debe apoyar que sea una unión fruto de la voluntad consciente de los ciudadanos, no de la imposición. Es aquello que hablábamos de la pareja. Soy completamente partidario del matrimonio, con derecho a divorcio.

También quería comentar que me parece que en el País Vasco deberíamos ser capaces de separar la coyuntura de los principios. Hay una coyuntura en el País Vasco; hay gente que mata y gente que muere. Esto pone algunos límites, entre otros, a la libertad de expresión. Ibarretxe plantea ahora un debate sobre su modelo, que en el fondo es un modelo autodeterminista, un modelo oscuro que él no acaba de definir. El problema de este debate que plantea Ibarretxe es que tiene trampa. Porque si yo voy al Parlamento vasco a decir que me opongo al derecho a la autodeterminación porque no quiero ser independiente, corro el riesgo de que por la noche me peguen un tiro, pero él va a contar lo contrario, y no ocurre nada. En esos términos no se puede producir un debate en democracia. En otras palabras, la existencia de ETA, que mata a los que no piensan como ella, limita inevitablemente este tipo de discusiones, porque la gente no es libre para decir lo que piensa. Lo que el PNV tiene que entender es que ETA está matando en nombre de cosas que el PNV sostiene y los otros no. Todo movimiento hacia lo que ETA pide acaba inevitablemente concibiéndose, incluso entre gente bien pensante, como una cesión ante los que matan. Yo creo que ese es un tema que tenemos que meditar, porque ese es el problema coyuntural. El partido socialista estaría dispuesto a admitir un cambio en la Constitución. Yo no estoy de acuerdo con Miguel Herrero de Miñón, bien que lo siento, en que el derecho de autodeterminación y el referéndum estén en la Constitución. No es

En los sitios donde no es reconocido este derecho, como en Yugoslavia, el país hegemónico (en este caso Serbia) quiere imponer su nacionalismo al resto, lo cual ocasiona violencia y muertes

El PNV tiene que entender que ETA está matando en nombre de cosas que el PNV sostiene y los otros partidos no

verdad que la Constitución española, que fue votada por todos nosotros, incluya el referéndum. Por lo tanto, no es posible en este momento que una Comunidad Autónoma, de acuerdo con las leyes en vigor, es decir, con las reglas del juego que hemos pactado entre todos, convoque un referéndum de autodeterminación. Otra cosa es que se modifique la Constitución para que sea posible, y que se modifique el Estatuto. Es posible proponer esas modificaciones. Pero el problema es previo, se trata de una discusión completamente desigual, en la que tenemos las cartas marcadas.

Cada vez que Cataluña abre la boca porque quiere algo, inmediatamente otras comunidades se apuntan detrás, porque existen unas leyes que lo permiten. Se ha creado la siguiente dinámica: «¿Te interesa? No lo sé, pero si les interesa a los catalanes seguro que es bueno». A mí me parece que el café para todos ha perjudicado muchísimo a Cataluña. Sobre todo desde la perspectiva de que Cataluña es una nación que nunca ha tenido fuerza para decir «vamos a ser independientes». Tiene un sentimiento de estar ligada a la nación global de lo que pueda significar esta España distinta, y este conglomerado de autonomías le ha perjudicado enormemente, en todos los sentidos, también en el económico.

Volvemos a 1978, ¿no? Fíjate en que el invento del Estado de las Autonomías es una forma de establecer la existencia de nacionalidades y de regiones, por emplear estos términos, pero al mismo tiempo sin producir agravios. Son situaciones que, en términos históricos, recuerdan a la República, donde hubo tres estatutos de autonomía. Después la dinámica ha conducido a que entrara Valencia, y Canarias y Andalucía, según el artículo 150 de la Constitución. Es verdad que hoy hay una especie de emulación que no termina nunca y que puede llevar a la fractura. Es cierto, se trata de un modelo inacabado, para las singularidades que tenemos. A mí no me molesta la singularidad, al revés, pero ahora ¿cómo solucionas ese problema?, ¡qué guinda! Realmente no es fácil de resolver porque, además, en el ínterin, en estos veinte años se han creado Comunidades Autónomas que empiezan a tener cierto sentido de comunidad. No me refiero a Madrid, es un sentimiento más difuso. En Andalucía, por ejemplo, sí hay cierto sentimiento de Comunidad Autónoma. Y lo hay en Valencia y en Galicia, desde luego. Menos en las Castillas, pero hemos creado un tinglado que ciertamente no resuelve del todo nuestro problema histórico, puesto que el acomodo debe ser diferencial y, además, nos elimina mucho margen de maniobra. Si hubiéramos dejado las competencias al 50%, hubiéramos podido ir tirando, pero las hemos desarrollado todas hasta el máximo, y ahora nos queda muy poco realmente. Si miras lo que España ha pasado a Europa y lo que España ha pasado a las comunidades como Estado... Tú ves a los ministros... Pilar del Castillo, fíjate si hace destrozos, pero en fin... El problema de Pilar del Castillo es que hace leyes que nadie cumple, que es lo peor que puede ocurrir. Estoy dispuesto a admitir que el problema no se ha resuelto del todo y que todavía falta por ver. Probablemente al final estemos, más que ante un tema de derecho administrativo, ante un tema político. Cuando una ministra de Educación se permite decir que la lengua catalana no ha sido perseguida en la historia de España, está sembrando lo peor.

El Rey también lo dijo.

A él se lo pusieron en los papeles, pero la ministra salió a defenderlo. O cuando nos enzarzamos en esta historia del Archivo de Salamanca, que ciertamente no tiene salida; no os podéis imaginar el follón que hemos creado. Si en Salamanca se te ocurre decir algo del Archivo te corren a porrazos tipos que no han sabido en su puñetera vida que había un archivo. Además, se sabe que en el archivo hay de todo, hay cosas desarchivadas y legajos todavía atados. El café para todos no se ha resuelto completamente, me parece.

Nosotros estamos muy contentos por la importancia que tuvieron las Olimpiadas en el 92, porque realmente valió la pena. Maragall fue importantísimo, en

No es posible en este momento que una Comunidad Autónoma convoque un referéndum de autodeterminación

JAUME BANOCOLOCHA

A. PÉREZ RUBALCABA

Cuando una ministra de Educación se permite decir que la lengua catalana no ha sido perseguida en la historia de España, está sembrando lo peor

JAUME BANOCOLOCHA

A. PÉREZ RUBALCABA

ENRIC PANTALEONI

este sentido. Las elecciones del año 2003 pueden ser fundamentales. Los que estamos aquí creemos que puede ser revulsivo no solamente para Barcelona, sino también para el resto del país. Me gustaría saber cómo lo ves, porque se está polemizando mucho con este tema.

A. PÉREZ RUBALCABA

Yo creo que Pasqual Maragall puede ser ese político que haga valer una Cataluña diferente en una España plural. Pujol ha sido mucho Pujol, pero Cataluña se ha sentido muy bien representada frente al resto de España por Pujol. Pasqual puede ser ese presidente que efectivamente haga que Cataluña supere un poco la fase mercantil, que nos ha hecho mucho daño. Esas negociaciones que acababan en «Me llevo el 30% del impuesto de no sé qué... a cambio de los votos en presupuestos». Eso ha sido criminal. No sé cómo políticos tan expertos como los que allí nos sentábamos no nos dimos cuenta de hasta qué punto estábamos proyectando una imagen terrorífica. Todo el mundo sabe que de algo hay que vivir, pero ¡vamos a darle un poquitín de épica! Ahí lo hicimos mal nosotros, y no te digo el PP, eso ya fue el desastre.

Yo creo que Pasqual le puede dar otra vez a Cataluña un sentido de nación que pretende estar con una personalidad propia, y eso Pasqual lo tiene, tiene un respeto en toda España. En el PSOE hay algunas reticencias hacia Pasqual, no lo voy a ocultar; en el PSOE coexiste mucha gente y hay cosas del Estatuto, hay cosas que Pasqual propone que las vemos mejor o peor, pero se le tiene un gran respeto, y yo creo que todo el mundo está deseando que gane.

Si gana Pasqual Maragall se abre un escenario de cambio en España muy importante. El ABC, la Cope están todo el día dándole, todo el día sacudiendo a Pasqual Maragall, cada cosa que dice... Están aterrados con él. El otro día publicó un artículo en *El País*: «Carta abierta a José Luís Rodríguez Zapatero». El artículo estaba muy bien, defendía que España es plural. Estos medios reaccionaron como si hubiera dicho algo tremendo.

Yo creo que más allá del gestor de la Olimpiadas, Pasqual tiene una personalidad política avasalladora. Para Cataluña y para esa España plural, que haya un presidente como Pasqual Maragall que pueda decir «Yo quiero estar en España, y que me reconozcan que me siento español de forma distinta a como se siente un andaluz», me parece importantísimo.

ENRIC PANTALEONI

Me gustaría tocar un tema que me preocupa, el de la inmigración. Veo que cuando los inmigrantes llegan a países donde tienen un mayor bienestar no se integran, sino que lo que intentan es importar y establecer cápsulas en las cuales se sigue funcionando de la misma manera que ha servido para que sus países de origen no prosperaran. Por ejemplo, con la reticencia a integrarse en la educación y la escuela. Querría saber cómo se puede absorber esta especie de núcleo indisoluble de personas que se han visto forzadas a abandonar su país, lo cual no deja de ser una opción muy dolorosa para cualquier ciudadano del mundo.

A. PÉREZ RUBALCABA

Pues sí, yo creo que es un problema muy importante, precisamente en este sentido. El multiculturalismo, tal como lo practica Estados Unidos, es muy complicado de asimilar en países europeos, y tenemos el ejemplo de Francia, donde lo están pasando muy mal. Yo he ocupado varios cargos en educación, la educación me apasiona. Los socialistas franceses intentaron una estrategia para evitar escuelas árabes, básicamente islámicas. Obligaron a los emigrantes y a los no-emigrantes a mezclarse, lo cual produjo un tráfico gigantesco en París, porque los autobuses llevaban chicos de un sitio a otro; fue una especie de locura. Pero si no se toman estas medidas el problema es que se crean auténticos guetos donde es muy difícil entrar: la gente va a vivir a los mismos barrios, las familias se llaman unas a otras. Sin embargo, la mezcla por decreto tampoco funciona.

Hay un segundo problema que ya está pasando en algunos ayuntamientos de aquí, de Cataluña. Llega un número de emigrantes que colapsan las ayudas sociales, porque están en los niveles de renta más baja. Entonces empieza a haber gente que tenía becas-comedor y que de repente las pierde por el hecho de que ha llegado alguien más pobre que ellos. Eso es una máquina de hacer xeno-

fobia espectacular. Este es un debate que en España no se ha hecho y no es tan sencillo como respetar el velo. ¡Ojalá fuera eso! Hay costumbres de esos países que chocan con nuestra Constitución y que no pueden ser toleradas aquí. Hay focos islámicos que a uno le preocupan, ya lo sabéis, no descubro nada. Tal como están las cosas en el mundo es un debate complicado; yo creo que hay que hacer de verdad un acuerdo de Estado. Tiene que ser un tema de todos, porque a todos nos afecta: a los municipios, a las comunidades, al Estado, a los empresarios, a los sindicatos, a la escuela, a todo el mundo. También tenemos que ver cuánto nos cuesta, y ver cómo se traduce en los cálculos de la Seguridad Social. Se debería abrir un debate sobre los límites de la inmigración y cómo integramos y cuánto integramos, y no es un debate tan sencillo como el que vemos en la televisión. Que las niñas entren con velo no es el problema, el problema es que detrás del velo hay unos valores que discriminan, porque el velo está para algo. No es tan sencillo. Nos podemos dejar llevar por una tolerancia excesiva y acabar creando auténticos guetos realmente peligrosos para nuestra convivencia, que es lo que ha pasado en muchos países de Europa. Un grado de tolerancia máxima no puede ser; usted viene aquí y debe admitir algunos elementos de la cultura que están en nuestra Constitución y en nuestros derechos fundamentales. Este es un tema como el terrorismo, politizarlo es el fin, porque cualquier gobierno se va a encontrar con el problema.

Aquí, en Cataluña, se ve muy clara la diferencia entre ayuntamientos que lo han hecho bien y ayuntamientos que lo han hecho mal. Se trataría de exportar los modelos que han dado buenos resultados, pero es un tema complejo que no tiene fácil solución. La televisión rompe los esquemas, hace que desde Somalia se vean las piscinas de Miami. Debe ser para volverse loco. La televisión hace que cojas el hatillo y digas «¡Quiero bañarme!». Al final, el problema tiene que ver con las inversiones fuera. Europa está haciendo una política desastrosa de cooperación y no es que esto lo arregle a corto plazo, pero a medio plazo no hay otra solución que la inversión fuera de nuestras fronteras.

Yo quisiera hacer un comentario, quizás un poco a destiempo. Creo que hay un aspecto que no se puede olvidar cuando hablamos de Cataluña y España y es una cierta preocupación por una creciente debilidad económica de Cataluña. No vamos cada día a más, hemos perdido ese fuelle. Esto hace que el tema del déficit haya pasado a primer término. Cuando se habla de déficit, me ha parecido que en algún momento se estaba pensando en impuestos, pero, cuidado, que con el déficit fiscal se está pensando en balanza fiscal; por lo tanto, se está pensando en todos los componentes. Y lo que nos duele a nosotros y lo que nos lleva a esa creciente debilidad es la falta de inversiones del Estado, que quizás se note más ahora que en otros tiempos. Al catalán le ofende mucho que le hablen de solidaridad; este es un país que nunca ha estado en contra de tener un déficit negativo para tener una postura de solidaridad con Andalucía, con Extremadura. El Estado no da mucha información sobre el tema, pero hay gente de aquí que sí lo conoce. Antoni Castells y entidades tan ponderadas como el Círculo de Economía han publicado interesantes estudios sobre este tema.

Tienes razón, los artículos de Toni Castells los conozco. En política hay una máxima y es que cuando una cosa se siente como A es A, aunque es verdad que en las últimas épocas proliferan las polémicas. La polémica Madrid-Barcelona ha estado en la prensa, se ha reflejado en artículos cruzados entre *La Vanguardia* y *El País*. Es bien interesante y refleja un poco este sentimiento. Al margen de las inversiones, creo que hay mucho de política, y al margen también de que luego Cataluña tenga, singularmente, algunos problemas de transportes, por ejemplo, en el aeropuerto. Ahí tenéis un problema espectacular; no hay que ser un genio, sólo hay que venir tres días a Barcelona para ver que esto no tira.

Hay tres cosas que me preocupan, de nivel muy variopinto. Una es Ciencia y Tecnología y Educación, todo lo que es conocimiento. Hay una distancia abrumadora entre el discurso oficial de los políticos en general y la realidad cotidiana. Todo el mundo se llena la boca de que hay que conocer más, hay que inves-

Llega un número de emigrantes que colapsan las ayudas sociales. Empieza a haber gente que pierde ayudas porque ha llegado alguien más pobre que ellos. Eso es una máquina de hacer xenofobia espectacular

ALFONS DURAN-PICH

Hay una cierta reocupación por una creciente debilidad económica de Cataluña. No vamos cada día a más, hemos perdido ese fuelle

A. PÉREZ RUBALCABA

Los inmigrantes intentan importar y establecer cápsulas en las cuales se sigue funcionando de la misma manera que ha servido para que sus países de origen no prosperaran

Tenemos un sistema de innovación que es un desastre. Somos incapaces de traspasar lo que se hace en los laboratorios a lo que se necesita en las empresas

tigar, hay que innovar... y nos gastamos el 0,9% del PIB. Además, es mentira, porque de la mitad del 0,9, el 0,4 va para Defensa, y no son gastos de investigación en defensa, que no pasaría nada, son pura y sencillamente compra de material o participación en el avión de combate europeo que está volando. Esto es un disparate. Además, llevamos desde el 92 con el 0,9%. Tenemos un sistema de innovación que es un desastre. Se habla de la paradoja europea, en comparación con Estados Unidos y Japón. ¿Sabéis cuál es? Estos países invierten como nosotros en investigación pero producen diez veces más patentes. En España se eleva la paradoja europea a la décima potencia: somos incapaces de traspasar lo que se hace en los laboratorios a lo que se necesita en las empresas. Es un problema de interfaces. Tienes que formar científicos, crear laboratorios, decidir a qué los dedicas, y todo eso tiene unas pautas temporales, puede crecer una décima del PIB cada dos años, y llevamos un atraso espectacular. Lo tenemos en investigación, en desarrollo, en innovación, en sociedad de la información, donde estamos a la cola de Europa. Lo tenemos en educación, estamos preocupados discutiendo la historia de España que se da en los colegios, y es un problema espantoso, pero a mí me preocupa más que sepan matemáticas. Se suponía que el profesor, el de la tarima, sabe más que el de abajo. Ahora ya no, el de abajo sabe más que el de arriba de los métodos que hay que utilizar para aprender.

Aquí tuvisteis un debate con la LOU. El gran debate de la LOU, no nos engañemos, no es el debate de la endogamia, aunque también; el debate de la LOU es si la Universidad española necesitaba ese zarandeo de poder político en que la ha metido el gobierno o si necesitaba una discusión como la que estamos teniendo nosotros ahora. ¿Cómo investiga usted más? ¿Cómo enseña usted mejor? ¿Cómo se relaciona usted con la empresa? ¿De verdad creéis que la universidad tenía necesidad de cambiar los estatutos? ¿Cambiar los rectores? Volver a pelearse en los departamentos... Ese es un debate que no le interesa a nadie; lo que interesaba era lo otro. Es el mundo al revés. Ahí estamos perdiendo año tras año.

El segundo tema es la ampliación europea. No sé si os dais cuenta; antes alguien me hablaba de la ampliación, ¿alguien en España se ha sentado a ver qué pasa de verdad con la ampliación europea más allá de los fondos estructurales? No nos engañemos, hay un problema de mercados espectacular. Alguna administración les ha dicho a los empresarios españoles qué pasa con Polonia, con Chequia; bueno, ese es un tema tremendo a medio plazo. Va a empezar una ampliación ahora mismo y los alemanes están ya ahí, y los austríacos, y los holandeses; y los franceses están entrando a tope y nosotros estamos viendo qué pasa con los fondos estructurales... No es un problema que se resuelva en un día. Se trata de equipar a la gente, prepararla, darle dinero para que vaya, abrir mercado, poner las embajadas a trabajar en lo que tienen que hacer, que no es mandar faxes al Ministerio, sino hacer transacciones comerciales.

El tercer problema, que no tiene nada que ver con esto, es Iberoamérica. Yo creo que ahí tenemos una posición de riesgo altísima, pero también una posición de ventaja altísima. Son temas de Estado nuestras posiciones en Argentina, en Brasil, en Chile, en Colombia, en Venezuela; bueno, vosotros sabéis cómo estamos. Sinceramente yo no veo al gobierno con la iniciativa política necesaria para asegurar el mercado, y creo que de ahí no nos podemos ir, pero va a ser muy difícil aguantar.

Estos tres temas son completamente distintos, pero son vitales, ahora mismo. En este momento, más allá de la situación de la economía española, de la falta de competencia en determinados sectores, que empieza a ser asfixiante, de esa liberalización falsa en la que nos hemos metido, de los monopolios, tenemos tres campos concretos: el mundo de la educación y de la innovación, la ampliación europea e Iberoamérica, que son los tres grandes problemas que tendríamos que abordar en serio.

ALFONS DURAN-PICH

Yo quería retomar el tema de la balanza fiscal. Ahora es un tema muy actual. Siendo un poco provocador, yo creo que el modelo de Barcelona es un modelo de creación y el modelo de Madrid es un modelo de servicios. La inversión que ha hecho Madrid se ha llevado dinero a Iberoamérica (estoy siendo muy burdo

y muy bruto expresamente, para ir más rápido). Hasta qué punto tenemos que aceptar que Madrid haya decidido enviar el dinero hacia la izquierda y no hacia la derecha (geográficamente), y hasta qué punto (creo que eso es un error que ha cometido el PP, creo que también lo cometió el PSOE) es un error no darse cuenta de que Barcelona, como núcleo de Cataluña, si la alimentas te va a producir mucho más. Se está adoptando una posición de desalimentar cuando, si haces un buen aeropuerto internacional en Barcelona, lo que haces es alimentar la política y la economía españolas.

Es verdad, Madrid ha conocido un desarrollo muy poderoso en los últimos años. Aparte del aeropuerto, toda la parte ferial ha tirado mucho, y en Barcelona se ha retrasado... No creas que Madrid es una sociedad con una economía tan de servicios. Empieza a tener mucha innovación, mucha periferia innovadora. Es verdad que Madrid ha tirado hacia delante; probablemente tiene un efecto de capitalidad que se puede corregir políticamente. Barcelona tuvo diez años muy fuertes, hubo mucha inversión y eso creó mucha riqueza. Yo creo que ahora ha perdido un poco de innovación. Las universidades, es curioso, son las mejores de España, y la mejor universidad de España, aparte de la Autónoma, es la Politécnica de Cataluña. Sin embargo, me llegan noticias de que aquello empieza a griparse, hay un problema de universidades, de I+D, aquí en Cataluña, muy fuerte. Yo creo que hay un problema de liderazgo político, lo he dicho antes y lo digo ahora con más claridad. Creo que Pujol ha sido un buen presidente para Cataluña, me lo habéis oído decir en varias ocasiones, pero ahora está agotado y al final, no te engañes, esto necesita alguien que se ponga delante y tire. Y el liderazgo político es algo más que las inversiones, es un intangible. Los empresarios lo llamáis así, ¿no? Cuando hablaba de la ampliación, de Europa del Este, estaba pensando en Cataluña. Me parece evidente.

Bueno, tal vez sea hora de ensayar otra melodía. Muchas gracias, creo que nos has hecho reflexionar. Hasta pronto.

JAUME BANACOLOCHA
ALFONS DURAN-PICH
XAVIER MUÑOZ
ENRIC PANTALEONI

Se está adoptando una posición de desalimentar cuando, si haces un buen aeropuerto internacional en Barcelona, lo que haces es alimentar la política y la economía españolas

A. PÉREZ RUBALCABA

Hay un problema de universidades, de I+D, aquí en Cataluña, muy fuerte

XAVIER MUÑOZ

EMPRESARIS QUE INTERVINGUEREN EN EL DEBAT



José Manuel Lara Bosch neix a Barcelona el 8 de març de 1946. És casat i té quatre fills.

Actualment és conseller delegat del Grup Planeta, en el qual ha ocupat diferents càrrecs, tant a l'Editorial com a diferents empreses del grup, nacionals i internacionals.

Forma part de la junta directiva del Gremi d'Editors de Catalunya i de la Federació del Gremi d'Editors d'Espanya.

Ocupa la presidència de l'Instituto de la Empresa Familiar. És membre dels consells d'administració de Fira de Barcelona, Logista i Mercapital i del Consell Assessor del BBVA.

Ha estat president de la Cambra del Llibre a Catalunya i vicepresident del Cercle d'Economia.

Ha format part dels consells d'administració d'empreses com Dogi, Barón de Ley, Banca Catalana, Tele 5 i Quiero TV, entre d'altres.

Va iniciar la carrera professional l'any 1963 fent un *stage* a la Librairie Larousse de París.

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

Fusió d'empreses en el món de l'empresa familiar

19.02.2003

XAVIER MUÑOZ

Tinc l'esperança que aquesta família es mantingui a Catalunya, en un moment en què tantes i tantes empreses d'una dimensió similar han anat cap a Madrid

La facturació dels associats de l'Institut de la Empresa Familiar equival al 8% de PIB espanyol

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

XAVIER MUÑOZ

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

Jo sóc un bon xarnego, o sigui fill d'emigrant i 'lugareña'

Per a presentar-vos en José Manuel Lara començaré per una anècdota. Un dia vaig coincidir amb el senyor Lara, pare, i en sortir hi havia un Mercedes Benz fantàstic. Això era fa uns anys i encara es veia més, amb el xofer i tot. El que anava al costat meu va dir: «Sembla mentida que això s'hagi pogut fer venent llibres». Vaig pensar que tenia raó ja que, segons tinc entès, aquest és un país on no es llegeix. El Jordi Garcia Miquel, que és d'*El Periódico*, em deia que a Catalunya hi ha una mitjana de set a deu minuts diaris de lectura. És summament remarcable que darrera d'aquestes xifres es pugui construir un imperi com el que ha construït aquesta família. Sobretot en un moment en què tantes i tantes altres editorials han hagut de tancar i moltes altres no ho han fet perquè la família Lara les ha absorbides.

Aquesta institució, en aquest moment, està regida pel José Manuel Lara, el qual tenim el gust de tenir-lo avui aquí. Ell va néixer a Barcelona. Del seu pare, tots ja en sabem alguna cosa. Sabem que era andalús i que va venir quasi a peu, vestit de militar, des de Sevilla a Barcelona. La seva mare era catalana. El fill, el senyor Lara Bosch, que és el director de Planeta des de l'any 1975, pràcticament, va estudiar Econòmiques, Dret i Filosofia i Lletres, i ho va fer en quatre anys, i si ho va fer sense recomanació, es tracta d'un esforç realment important.

Volia comentar dades referents a la importància de l'editorial Planeta. És la primera editorial espanyola, té una gran implicació a Amèrica del Sud, i és la setena editorial mundial. Té participacions o bé són socis d'un 50 empreses més. Té el 10% de Tele 5, el 33% de canals temàtics i té preparades dues grans inversions: una en un banc de continguts i una altra, d'una quantitat molt elevada (750 mil euros), per dedicar a negocis editorials. Tinc l'esperança, una esperança que crec que tots compartim, que aquesta família es mantingui a Catalunya, en un moment en què tantes i tantes empreses d'una dimensió similar han anat cap a Madrid. Aquesta presència segur que té molta importància per a l'economia local, com és Catalunya dins del món global. Espero que d'aquestes grans inversions hi hagi un benefici cara als llocs de treball i per a la indústria catalana.

D'altra banda el José Manuel Lara és president de l'Institut de la Empresa Familiar, des del mes de desembre passat, el qual acull empreses familiars de gran dimensió (el volum de negoci és el requisit per entrar-hi). Sembla que les prioritats de Lara són l'aposta per les noves tecnologies i la implantació d'un estatut jurídic de les empreses que els reconegui les seves característiques específiques i que reguli, que doni un marc legal, a les relacions entre empreses i família, ja que ara es regeixen per protocols privats. Lara, en diverses ocasions, ha insistit en el fet que l'Institut de la Empresa Familiar no és un club d'elit, malgrat que només tingui un centenar d'empreses com a socis. La facturació dels associats equival al 8% de PIB espanyol.

No sé en quin idioma volen que parli...

Pot parlar en castellà, si ho prefereix.

Jo sóc un bon xarnego, o sigui fill d'emigrant i *lugareña*. Tinc un 50% d'arrels andaluses i el 50% de les arrels de la mare són de la Catalunya profunda (de Maçanet de Cabrenys i Palafrugell). A l'escola, el Liceu Francès, no apreníem a parlar català, però la meva àvia va morir sense parlar una paraula en castellà. El dia que va conèixer la meva dona, que també és del sud, li va dir: «Mira, nena, jo no he parlat mai en castellà, no és que tingui manies, és que no sé parlar-lo. Jo et parlaré en català i ja veuràs com en dos mesos m'entendràs. I fins que no m'entenguis m'ho dius i jo t'ho traduiré». Al cap de dos mesos ho entenien tot, és clar.

Podem parlar del que vulgueu: del món de l'edició, del món del llibre, del món dels continguts. Podem parlar d'un tema que a mi m'ha preocupat molt i en el qual he tingut molta participació en el Cercle d'Economia en la redacció de la nota famosa sobre la pèrdua de centres de decisió a Catalunya. Si estic treballant a la Fira és també pel mateix tema. He tingut moltes picabaralles amb el

Pasqual Maragall, amb l'Artur Mas i amb el Jordi Pujol, insistint en què estem perdent pols econòmic i financer, perquè perdem centres de decisió. Ells diuen que anem molt bé, que el PIB augmenta més que el PIB espanyol... Jo els dic que el problema no és aquest, sinó que, a llarg termini, no hi ha cap economia del món que funcioni a primera divisió si no té centres de decisió de veritat. El gran problema és que estem perdent el món polític, econòmic, mediàtic, financer i l'estem perdent a una velocitat accelerada.

En arribar dèiem que a les nostres vides, almenys a la meua, manen dues dones: la meua dona i la meua secretària. La meua secretària i la secretària executiva d'aquesta magnífica reunió van decidir que parlariem de «Fusió d'empreses en el món de l'empresa familiar». I si ho van decidir elles, el millor que podem fer és parlar-ne sense discutir-ho, perquè si no, en parlariem igualment i, a més, rebríem.

Fa gairebé onze anys que es va crear l'Institut de la Empresa Familiar. Va ser una iniciativa combinada d'alguns empresaris catalans, del president de la Generalitat, de Macià Alavedra, que llavors era el conseller d'Economia, i d'una persona que va cometre errors molt ximpls al final de la seva vida i no va passar massa bé a la història, que es deia Mariano Rubio.

L'Institut es va crear amb la vocació d'aglutinar un nombre reduït de persones i d'empreses, que no fos superior a cent. No pas per a fer elitisme, no pas per a fer classisme, no pas per a fer oligopolis, sinó perquè no volíem fer una segona CEOE, i la manera més clara de fer-ho era manifestar que l'Institut mai no es massificaria. Si avui tinguéssim set o vuit mil socis, i els podríem tenir fàcilment, l'Institut s'hauria convertit en un aparell burocràtic. Evidentment, quan redueixes el nombre, pots triar bastant bé.*

Creo que hoy son todas las que están, y están todas las que son, excepto una o dos. Las 104 empresas del Instituto facturan del orden de seis billones de pesetas anuales, pero nunca ha sido su objetivo defender a 104 empresas. Como actual presidente, como anterior vicepresidente y vocal, y como miembro fundador, puedo decir que el Instituto tenía muy claro que debía cumplir básicamente tres funciones: La primera, restablecer y consolidar la imagen y el prestigio de la empresa y del empresario, concretamente de la empresa familiar y del empresario familiar. Todos los que sois empresarios y tenéis más de cincuenta años recordareis el desprestigio que padeció el empresario durante la transición política y económica de este país. La frase más habitual que se nos decía, y la más «cariñosa», cuando nos reuníamos con el comité de empresa, o en presencia de un piquete, era: «Yo contigo no quiero ni hablar, cerdo empresario». A partir de aquí, lo peor que se os ocurra. Creo que realmente, en los últimos quince años, la situación ha revertido: hemos pasado de ser «cerdos empresarios» a convertirnos en un mal necesario. Empieza a haber un sector importante de la sociedad que valora al empresariado y a la empresa familiar mucho más de lo que se hacía antes. No voy a decir que ha sido un logro exclusivo del Instituto, porque lo ha sido de mucha gente y, sobre todo, de muchos empresarios familiares. Sin embargo, creo que el Instituto ha coordinado muchos esfuerzos y ha aportado un considerable grano de arena.

La segunda función del Instituto era ser un *lobby*. Y utilizo esta palabra, que tanto asusta a la gente, porque considero que es negativo ser un *lobby* con intereses ocultos, pero si es de forma transparente, diciendo lo que se defiende, ¡ojalá hubiera muchos *lobbies* en España, porque el país iría mucho mejor! El Instituto es un *lobby* que ha defendido sin tapujos mejorar los marcos jurídicos de la empresa familiar. Creo que en este sentido el currículum del Instituto es espectacular. Gracias al Instituto, las acciones de las empresas familiares están exentas tanto del impuesto de patrimonio como del impuesto de sucesiones. Y reclamáis: «Oiga, que esto no es de la empresa, sino del accionista». Sin embargo, en la empresa familiar el accionista y la empresa, por desgracia o por fortuna, se identifican demasiado.

*Nota d'edició. S'ha reproduït fidelment la conversa, inclòs el canvi d'una llengua a l'altra.

He tingut moltes picabaralles amb el Pasqual Maragall, amb l'Artur Mas i amb el Jordi Pujol, insistint en què estem perdent pols econòmic i financer, perquè perdem centres de decisió

No hi ha cap economia del món que funcioni a primera divisió si no té centres de decisió de veritat

Empieza a haber un sector importante de la sociedad que valora al empresariado y a la empresa familiar

El Instituto ha coordinado muchos esfuerzos y ha aportado un considerable grano de arena

Gracias al Instituto, las acciones de las empresas familiares están exentas tanto del impuesto de patrimonio como del impuesto de sucesiones

El impuesto de sucesiones puede llegar al 34 %, aunque lo normal entre hijos es que asuman el 20% del valor de la empresa

Recuerdo a una de las personas que apoyó al Instituto desde el momento de su fundación. Su situación era patética, y lo digo con enorme cariño y respeto hacia esa persona, que sabía que estaba condenada; era una enfermedad incurable. Se puede decir ahora y aquí quién era: hablamos de hace diez años, de José María Espona, el presidente, fundador y propietario de Pastas Gallo. Su argumento en las reuniones con los políticos era demoledor. Decía: «Miren, yo nunca he pensado en la posibilidad de vender mi empresa. Desde que la fundé he recibido ofertas, en concreto hay dos grupos italianos que me persiguen hasta la saciedad para comprarla, pero si no se soluciona el tema de la sucesión tendré que decirles a mis hijos que el día que yo muera la vendan. O quizás lo haga yo antes de morir». La causa era el impuesto de sucesiones, que puede llegar al 34%, aunque lo normal entre hijos es que asuman el 20% del valor de la empresa. Ellos no tienen ese dinero. Los hijos del propietario de una empresa familiar grande, como Pastas Gallo, que vale, por decir una cifra, 150 millones de euros, no disponen de 30 millones. Para conseguirlos tienen que repartirse 60 millones de dividendo para pagar, primero, 30 millones de renta y, después, 30 millones de sucesiones. Si se obliga a una empresa a repartir el 40% de su valor se la está poniendo al borde de la quiebra. O, como mínimo, se la incapacita para desarrollar ningún proyecto. Llegados a este punto, es mejor venderla. Podemos pensar que no tiene importancia que los dueños de Pastas Gallo sean la familia Espona, o lo sea Barilla o cualquier fabricante de pastas italiano, pero no es así, porque Barilla no quiere comprar la fábrica, ni los obreros, ni los centros de desarrollo y de decisión; Barilla quiere comprar la cuota de mercado y la marca. Así, en diez años las pastas Gallo se producirán en las fábricas italianas de Barilla, con lo que habremos perdido una cuota de mercado y una marca; y eso, si queremos que Cataluña y España jueguen en primera división, será un desastre.

Si se obliga a una empresa a repartir el 40% de su valor se la está poniendo al borde de la quiebra

La tercera función que el Instituto ha querido desarrollar afecta a la formación. Hoy existen diecisiete cátedras en Empresa Familiar en diecisiete universidades españolas. Cátedras con asignaturas opcionales, de tres o seis créditos. En definitiva, se trata de cátedras, cosa impensable hace cinco años. Hay un *network* que las coordina, y creo que funciona francamente bien. Además, el Instituto ya no está solo: ha sido tal el éxito del producto que hay dieciséis asociaciones territoriales independientes, con personalidad jurídica propia, que trabajan conjuntamente con el Instituto en todas las Comunidades Autónomas excepto en Extremadura. Estas asociaciones suman otras casi mil empresas familiares más que, a su vez, representan otro 4 o 5% del producto interior bruto. Junto al Instituto, están desarrollando una gran labor de formación de los accionistas y gestores de la empresa familiar.

En diez años las pastas Gallo se producirán en las fábricas italianas de Barilla, con lo que habremos perdido una cuota de mercado y una marca

La empresa familiar tenía retos internos muy importantes, como especificar las condiciones de acceso de los accionistas a la gestión y el gobierno, a los cargos directivos y al consejo de la sociedad. No cualquier accionista es válido y está preparado para formar parte del consejo de administración de una sociedad familiar o para ser el director general. No es sólo tener unas reglas y establecer muy bien los sistemas de sucesión no patrimonial, sino poder asumir el poder político y de gestión. Otro de los retos de la empresa familiar, que se convierte en un problema de fondo al que estamos dedicando mucho tiempo en el Instituto, es el de su dimensión frente al mercado global. Con esto enlace con el tema principal de la ponencia. Se trata de un problema que no atañe al millón y pico de empresas familiares pequeñas, cuya preocupación es conseguir beneficios según sus dimensiones (ya veremos si algún día crecen), sino que afecta a las empresas familiares medianas y grandes.

En la actualidad el mercado tiende hacia una economía globalizada en que los competidores son cada vez más grandes

En la actualidad el mercado tiende hacia una economía globalizada en que los competidores son cada vez más grandes. Cuando yo empecé en el mundo de la edición, en los años setenta, mi competencia eran Salvat y Bruguera; en los ochenta, Hachette, Richolli... Ya en los noventa encontré mayor competencia. En el año 1992 compramos una editorial de enciclopedias de Estados Unidos. Éramos tan prepotentes que íbamos a enseñar a hacer hijos a nuestros padres, porque es una fanfarronada ir a enseñar a hacer enciclopedias y a venderlas en

marketing directo a los americanos. Se llamaba *Collier's*, y era la segunda o tercera marca del país. Nuestra sorpresa llegó cuando en 1994, sólo dos años después, una sola enciclopedia vendió en Estados Unidos más que todas las históricas juntas: más que la *Enciclopedia Británica*, más que la *Enciclopedia Americana*, más que *Collier's*... Se trataba de la enciclopedia *Encarta* de Microsoft, en soporte CD. De repente descubrimos que en nuestro ámbito de competencia también entraba un gigante como Microsoft.

Recuerdo que mientras estábamos negociando la compra de *Collier's* (era uno de los restos del naufragio del grupo de Robert Maxwell, aquel empresario inglés que desapareció en las islas Canarias) en la sala contigua se estaba negociando la compra de una editorial americana de libro de librería. Quien negociaba esa compra era Via Com, dueña de la red de tiendas de video Blockbuster, de Columbia (la productora cinematográfica) y de un conglomerado editorial, el cuarto del mundo. En momentos así piensas: «Estoy compitiendo con Via Com, con Columbia... ¿Dónde me he metido? ¿En qué avispero?».

Llega un momento en el que, salvo si estás en un negocio-nincho o en uno de mercado regional (en estos casos puedes vivir aislado de la globalización y la competencia internacional), te encuentras compitiendo con los monstruos. En el caso de la promoción inmobiliaria la internacionalización de la competencia sólo tiene lugar cuando alguien con más dinero compra más solares, porque entonces tú construirás un edificio, pero ellos diez. Así pues, puedes estar en un mercado-nicho de ámbito regional sin preocuparte demasiado por la globalización. También en el mundo editorial puedes estar en un mercado-nicho, siendo, por ejemplo, el mejor editor de libros de cocina en lengua española y ocupando ese lugar toda la vida, sin salir de él.

Sin embargo, las cosas cambian cuando formas parte de un mercado no regional. No se trata de decir «No, yo no quiero internacionalizarme, no quiero ir a competir a Estados Unidos». Es que vendrán ellos aquí. El mercado será el mismo y al final acabarás compitiendo.

La empresa familiar tiene una enorme preocupación por mantener en el núcleo familiar el control y el gobierno. Voy a distinguir entre gobierno y gestión; es una diferencia técnica, quizá puramente semántica, pero muy importante. El gobierno se lleva a cabo en los consejos de administración, y la gestión la ejercen en el día a día los profesionales, que pueden ser miembros de la familia, o no. Si no hay un miembro familiar con el perfil adecuado, lo mejor es contratar a alguien de fuera en quien delegar totalmente la gestión. Sin embargo, a lo que no debe renunciar nunca la familia es al gobierno de la empresa.

Retomando el hilo de la cuestión, decía que ese núcleo familiar no puede o no quiere renunciar al gobierno que garantiza la supervivencia tanto de la filosofía de la empresa como del centro de decisiones, que se ubica en el país. ¿Esto es tan importante? Sí, y voy a poner un ejemplo que me parece básico. En época de vacas flacas, las empresas que aguantan la economía local son las que tienen el centro de decisión en el país. Pueden cerrar filiales tranquilamente; no les importa, quizás abran otras en Corea que les resulten económicamente más rentables, pero las empresas que están aquí, están aquí, y ninguna, aunque vengan mal dadas, cerrará para abrir de nuevo en Corea. Es imposible, ni les cabe en la cabeza ni pueden hacerlo.

Asimismo, en época de prosperidad es fundamental que el centro de decisión, donde se invierten los beneficios, esté en el país, no fuera. El futuro pasa por invertir en I+D, porque no podemos ser competitivos buscando mano de obra coreana, ni marroquí, puesto que no vivimos ni en Marruecos ni en Corea. Hemos de ser competitivos en tecnología, y esta requiere inversión en I+D. Las filiales no invierten en I+D, lo hacen las matrices, las centrales de las empresas. Por lo tanto, si no queremos renunciar a jugar en primera división, no podemos renunciar a tener centros de decisión ni a la propiedad.

Llega un momento en el que, salvo si estás en un negocio-nincho o en uno de mercado regional, te encuentras compitiendo con los monstruos

No se trata de decir «No, yo no quiero internacionalizarme, no quiero ir a competir a Estados Unidos». Es que vendrán ellos aquí

Si no hay un miembro familiar con el perfil adecuado, lo mejor es contratar a alguien de fuera en quien delegar totalmente la gestión

Hemos de ser competitivos en tecnología, y esta requiere inversión en I+D

Si preferís, podemos cambiar el concepto de empresa familiar por la palabra anglosajona equivalente a empresa privada, *the private company*. Aquí, en España, la empresa privada es la empresa XXX, también lo es el BCSH; en el mundo anglosajón estas son *Public Company*.

Hablemos de empresa privada en el sentido anglosajón. Si no tenemos empresas privadas con sede en España estaremos ante un problema muy serio. Los núcleos fundacionales, aunque pueden no serlo, en la mayor parte de casos son familiares; es fácil que sean socios dos hijos de un fundador. Necesitan mantener ese núcleo duro, que a veces está reñido con poder tener el tamaño y la dimensión adecuados para competir en el mercado global. La capacidad de inversión de la familia suele estar limitada y condicionada por el volumen de beneficios de la propia empresa. Por lo tanto, si sólo pueden recurrir a los beneficios de la empresa o al endeudamiento bancario pueden tener problemas de tesorería. Se puede recurrir, por ejemplo, a los créditos participativos, que son como capital, pero que puede ser rescatado cuando se necesite. Son negativos cuando la empresa va muy bien, porque el interés de esos créditos sale muy alto, pero resultan excelentes en tiempos de crisis, porque no hay que pagar interés, y son mejores que el capital por este motivo, porque se rescatan cuando se desea.

Otro instrumento de financiación son las acciones sin derecho a voto. En España sólo se han utilizado en una ocasión, con el Banco Guipuzcoano, pero fueron retiradas enseguida. En cambio, en Francia y Estados Unidos están a la orden del día. Hay numerosos ejemplos de empresas francesas con acciones sin derecho a voto que operan en España. La mayor accionista de las áreas de servicio de las autopistas españolas es una empresa francesa, Medas, cotiza en la Bolsa de París, y sólo tienen derecho a voto el 29% de los accionistas, que son los fundadores; el 71% del capital se cotiza en bolsa, y se cotiza bien. Aquí este sistema no funciona. Actualmente estamos trabajando en mejorar la legislación de la situación fiscal de las acciones sin derecho a voto, porque si se logra esa mejoría fiscal los grandes fondos inversores que no quieren votar irán a esas acciones, donde tendrán mayor rentabilidad y menor costo fiscal.

Otra de las tendencias mundiales de la economía son las fusiones, las absorciones para alcanzar un tamaño competitivo. Este tema nos interesa desde el mundo de la empresa familiar.

Lo primero que debo decir, de forma muy clara, es que en la fusión de cualquier tipo de empresas, también de la empresa familiar, hay tanta confusión como en la salida a bolsa. En realidad ni una cosa ni la otra son un fin en sí mismo, sino un medio. Salir a bolsa *per se* sirve para muy poco. Se dice: «Hombre, sí, la disciplina, el rigor...». Puedo asegurar que el rigor de gestión y la información de nuestro grupo es equiparable a los de cualquiera de las empresas que cotizan en bolsa. Otra cuestión es que no publiquemos; al no cotizar no necesitamos dar esa publicidad que sí tiene que dar la empresa que cotiza. La cotización en bolsa sólo responde a dos motivaciones: dar salida a algún accionista familiar que quiere irse o financiar un plan de expansión que sería inviable disponiendo sólo de los recursos propios de la empresa.

No vamos a acabar diciendo que la arruga es bella, o que ser pequeño es bello, pero tampoco es verdad que ser grande sea la solución y la panacea, ni una necesidad universal. Si se ve claro que dar ese salto cualitativo supondrá una serie de ventajas que no se conseguirían con los propios recursos, adelante. La fusión o la absorción de otra empresa, familiar o no, tiene que ser un medio para conseguir unas sinergias, una economía de escala o ventajas competitivas significativas. Si no se consigue todo ello, no vale la pena molestarse ni siquiera en pensarlo.

Otro punto previo que se ha de tener muy claro al hablar de fusiones o absorciones es que en realidad, no nos engañemos, las fusiones no existen. Recuerdo un gran anuncio público de fusión pagado en toda la prensa española cuyo títu-

lar era: «Fusión en igualdad del Banco de Santander y el Banco Central Hispano». La primera frase, justo debajo, decía: «El Banco de Santander absorberá al Banco Central Hispano». Todos hemos visto cómo ha acabado: «Toma un montón de pasta, pero no toques más las narices, que aquí el que manda soy yo». Existen dos problemas que hacen prácticamente imposible una fusión de verdad: en primer lugar, en las dos empresas hay una persona con el mismo cargo, pero tras la fusión habrá el doble de «culos» que de asientos. Y un «culo» gana a otro, dando «culazos» hasta que este último se cae de la silla. Además, como hay un sentido corporativo de los «culos», si los de la empresa A, aunando fuerzas, son más poderosos que los de la empresa B, los que caen siempre son estos últimos, con alguna honrosa excepción de algún ilustre «culo» de la empresa B, que se salva. El segundo problema que imposibilita la existencia real de la fusión es el hecho de que hay dos culturas. Veamos un ejemplo: personalmente creo que la única fusión en igualdad de condiciones que se planteó de forma honesta por parte de uno de los dos miembros fue la del BBV, la del Bilbao Vizcaya. Sin embargo, al día siguiente de fusionarse vieron que eran dos culturas tan distintas que aquello parecía un baile de bastones, no una empresa fusionada. Y es que la cultura empresarial es fundamental, y cuando dos se fusionan, se ha de imponer uno con su cultura y sus «culos» correspondientes, los más potentes, en detrimento de la cultura y los «culos» más débiles.

Las empresas públicas tienen muchas otras razones derivadas de la cotización para fusionarse; muchas veces no son razones internas de las dos empresas, sino del valor bursátil de la estampita y del cromó que conlleva la fusión. De repente dos empresas que no están en el Ibex 35, si se fusionan entran en él, beneficiándose de lo que eso significa: una frecuencia de cotización y una mejora substancial, que pueden ser el objetivo real de la fusión, que quizás no estaba nada clara.

Otras muchas veces dos empresas deciden fusionarse porque para cotizar bien en el mercado hay que tener lo que en bolsa se llama un *free flow*, una cantidad de flotación libre, de compraventa real en el mercado no de dueño estable, mínima en porcentaje, en euros y en volumen. Con la fusión alcanzan el *free flow* y consiguen mejorar la cotización y dejar de ser *small company*, término utilizado en bolsa para definir a la pequeña empresa que lo tiene muy duro para cotizar. Al fusionarse dos empresas dejan de ser *small*, y cotizan.

No obstante, dejaré todo esto aparte, porque sólo tiene incidencia si se está cotizando, lo que constituye un caso distinto al que nos ocupa. Cuando no se está cotizando en bolsa conviene pensar detenidamente en qué elementos son los que aconsejan, obligan o mueven a una fusión.

En primer lugar, para ir eliminando aspectos, hablaría de los elementos defensivos. A veces una empresa tiene que pensar en una fusión para evitar que la fusionen, la compren, la arrollen o la *open* (*open* de *opa*). Debe defenderse de cualquiera de estas amenazas; la empresa es como un bote de remos en medio de un temporal con monstruos a su alrededor, y o se sube a un barco más grande, es decir, se fusiona, o la alternativa es vender. No obstante, también este caso es diferente.

Volviendo al caso general, creo que lo importante es ver cuáles son los elementos que aconsejan una fusión. El primero es que haya una aberración matemática, que dos más dos no sean cuatro; en caso contrario, mejor está cada uno en su casa sin entrar en guerras de «culos» y culturas. Hay que ver claramente que dos y dos van a sumar cinco, y entonces pueden entrar las escalas, las sinergias y lo que haga falta. Las sinergias pueden ser de todo tipo. Por ejemplo, una sinergia vertical de proceso se da cuando en un proceso vertical de producción es aconsejable que la empresa se fusione con un proveedor o con un cliente, porque la acercan al mercado o le acercan el producto. También puede haber sinergias o ventajas de ampliación de producto o de catálogo. Si la empresa tiene una

Si no tenemos empresas privadas con sede en España estaremos ante un problema muy serio

El rigor de gestión y la información de nuestro grupo es equiparable a los de cualquiera de las empresas que cotizan en bolsa

En realidad, las fusiones no existen

Las distintas culturas empresariales también imposibilitan la existencia de fusiones reales

La empresa es como un bote de remos en medio de un temporal con monstruos a su alrededor, y o se sube a un barco más grande, es decir, se fusiona, o la alternativa es vender

red de ventas muy potente, que funciona muy bien, pero un catálogo justo o reducido y problemas de inversión para ampliarlo, resultará excelente la fusión con una empresa que tenga un catálogo complementario, porque optimizará el uso de la red. O al revés: complementariedad de redes de ventas, es decir, si una empresa tiene una red de ventas estupenda en un país o mercado específicos y otra empresa tiene una red de ventas en un mercado vecino que sería excelente para el producto de la primera, con la fusión se consigue tener dos redes, y los productos estarán mucho mejor comercializados. Puede haber fusiones para ampliar territorios, de uno regional a uno nacional, o de uno nacional a uno pan-europeo. O fusiones de ventajas de dimensión y estructura. He vivido un caso directamente, el de una empresa muy importante con cotización en bolsa, cuyo valor en esta es de más de mil millones de euros. Se llama Logista, y es el producto de la fusión de los servicios de logística de negocios tan dispares como el de Tabacalera, Planeta o el Grupo Burgal en Barcelona, y está aprovechando las plataformas logísticas y toda una tecnología en software y transporte para dar logística integrada a muchos sectores.

Quien en realidad celebra determinadas fusiones es la competencia, dado que dejan cuota de mercado libre para los que no se han fusionado

Lo primero que se debe tener claro es que alguna de estas ventajas, u otras que en este momento no se me ocurren, existan. Hemos visto hasta la saciedad empresas con redes comerciales y productos similares que se fusionan. Nos preguntamos qué es lo que van a conseguir. En primer lugar, reducir las redes a la mitad para abaratar costos de estructura, pero curiosamente las ventas no suben sino que bajan. Una sola red vendiendo dos productos competitivos no vende lo mismo que dos. Creo que quien en realidad celebra estas fusiones es la competencia, dado que dejan cuota de mercado libre para los que no se han fusionado. Hemos visto fusiones en este sentido y nos cuestionamos su eficacia.

Como decía, es necesario ver claramente las ventajas de la fusión para que el dos más dos sea cinco, u ocho, pero nunca tres o cuatro. Por lo tanto, conviene hacer muy bien los cálculos, y no dejarse encandilar por el tamaño ni pensar «¡Fíjate, qué grande seré!». Deben realizarse los dos planes de negocio, los dos escenarios.

La primera condición, que muchas veces olvidan las empresas, es que para comprar otra lo más importante no es tener el dinero (porque se puede hacer el pago en acciones), sino tener aquello que no está en ningún balance y que es uno de los activos más importantes en una empresa: un equipo directivo capaz de gestionar la empresa fusionada. De lo contrario, si no dispone de personal capaz de manejar una comercial doblada o un departamento doblado, la empresa se mete en un gran sarao. Y no es verdad que dos señores hagan lo mismo que uno. En el marco de un salto cualitativo, no cuantitativo, de la empresa, el director comercial, que puede crecer cuantitativamente con ella de forma gradual, quizás en la nueva empresa, de mayor tamaño, no es capaz de asumir más responsabilidades que las de un jefe de ventas. Y se hace necesaria la figura de un verdadero director comercial, porque es otro problema de empresa que trata con otro tipo de cliente y otro volumen de clientes.

Es imprescindible analizar si se tiene un equipo de gestión potente para filializar la empresa fusionada o integrarla en el propio equipo. Personalmente me he sorprendido con los casos del mundo editorial, sobre todo con los editores franceses, que han sido los peores en esta cuestión. Los editores franceses han comprado editoriales en España; por ejemplo, Hachette, un gran editor francés, en 1988 compra Salvat. Antes de la compra, los accionistas que gestionaban y los seis primeros directivos se van de Salvat y Hachette, como solución, envía un ejecutivo (creo que en cambio lo solucionaron muy bien por el apellido, se llamaba Marciano). Aterrizó aquí el pobre como un marciano, venía los martes y se iba los jueves, y se pasaba ese tiempo encerrado en la habitación del hotel o en el hall, recibiendo a los candidatos para los veinte puestos que faltaba cubrir en Salvat. Durante el primer año esa fue la gestión de Hachette en Salvat. Yo me

frotaba las manos y daba las gracias. «Si queréis, ya le pago yo el sueldo a Marciano, y hasta le pago el doble si sigue haciendo ese trabajo, que me vais dejando a mí cuota de mercado». Antes de la compra por Hachette, Salvat era colíder en el mercado del coleccionable; yo no lo era, pero a los dos años estaba en cuarto lugar. Salvat pasó de una cuota del 28% a una del 9%, ¡en dos años! El motivo fue que los señores de Hachette, que tenían dinero de sobras para comprar Salvat (para ellos era una compra pequeña), no habían previsto la gestión. Y el señor Marciano solo no la pudo resolver. Desde mi punto de vista, esto es básico.

Otra condición *sine qua non* es constatar la disponibilidad de recursos financieros, pero no para comprar, absorber o fusionar, sino para desarrollar el plan de las dos empresas fusionadas, porque, recordemos, se fusiona para que dos más dos sean cinco. Y para ello hay que invertir. La fusión es rentable a medio plazo, no al día siguiente. Si se opta por la fusión, se hace para invertir y desarrollar todo el potencial. Hay que fusionar una empresa que sola no se desarrollaba y que junto a otra pueda hacerlo. No hay que mirar sólo cuánto se necesita para hacer la fusión o comprar la otra empresa, hay que disponer de los recursos para poder desarrollar el plan conjunto de la fusión.

Como tercera condición, el resultado del análisis de la empresa a absorber o con la que fusionarse debe asegurar que esta aporta todo lo necesario. No debemos engañarnos, ni hacer las diligencias oportunas atendiendo solamente al precio; lo más importante es mirar si el útil es el útil, si la herramienta para el salto lo es; en definitiva, si la empresa cumple las condiciones para obtener alguna de aquellas ventajas de economía de escala que señalábamos antes.

Y, por último, la cuarta condición fundamental es tener la seguridad de que los accionistas, los directivos e, incluso, los clientes tienen una actitud positiva ante la fusión. He visto fracasar muchas fusiones porque el equipo directivo o una parte del accionariado las desaprobaban. Al día siguiente el cinco del dos más dos se convierte en tres porque hay una minoría hostil en el consejo, y esto resulta mucho más caro que lo positivo de la economía de escala de la fusión. Otra situación que se da es topar con un equipo directivo en el que cada uno rema por su lado, porque no aprueban la fusión.

En nuestro caso, para acabar, diría que no ha sido necesaria ni nos hemos planteado ninguna operación de fusión de adquisición defensiva. No nos hemos encontrado nunca en posición de ser opados, quizás porque todo el capital está en la familia (lo cual dificulta la operación) y porque nunca ningún accionista ha tenido la intención de vender.

La globalización de mercados en nuestro caso tiene una barrera adicional, que es el tipo de producto. El producto del bien cultural forma parte de una parte muy íntima del ser humano, muy personal. Realmente sólo funciona aquel que está dentro de la cultura global propia, del país, territorio, nación del cliente. Se trata de un mercado muy regional. Nuestro catálogo en México, por ejemplo, sólo tiene un 15% en común con el español, el otro 85% es propio; y en Argentina ocurre algo parecido: 15% en común con el de México y 15% en común con el español. Es un mercado enormemente regional, entendiendo los siguientes dos aspectos.

En el producto cultural el arraigo del tío Sam es tan alto que la cultura local, en todos los países, está formada por la local y la americana. Hace unos años en España se traducían mucha novela francesa o italiana; y el lugar que antes ocupaban el cine italiano y francés, ahora es para el español y americano. El cine, la televisión, la ficción... Recuerdo que hace pocos años había grandes series de televisión inglesas y alemanas, hoy sólo me viene a la cabeza una que tiene como protagonista a un perro, Rex, que creo que es alemana o austriaca. Todo lo demás es cultura local, entendiendo que la Coca-Cola también lo es. Estamos tan influidos por la cultura americana que nos es más local Dallas que París. Se po-

Un condición fundamental de la fusión es tener la seguridad de que los accionistas, los directivos e, incluso, los clientes tienen una actitud positiva ante la misma

No nos hemos encontrado nunca en posición de ser 'opados', quizás porque todo el capital está en la familia y porque nunca ningún accionista ha tenido la intención de vender

En el producto cultural el arraigo del tío Sam es tan alto que la cultura local, en todos los países, está formada por la local y la americana

En todas nuestras operaciones hemos puesto el máximo cuidado en preservar nuestra cultura

Los grandes principios de nuestra línea cultural son no dar un producto distinto del que prometemos

JOSEF ALMEDA
JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

Estamos pensando en serio dar un nuevo salto e intentar pasar a ser, de un grupo de edición, a un grupo de comunicación

ENRIC PANTALEONI
JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

dría seguir hablando mucho del tema para llegar a la situación en la que estamos ahora con el señor Bush. Creo que deberíamos pedir que nos dejen votar en las elecciones estadounidenses, ya que si van a acabar gobernándonos, al menos que podamos elegir.

Todo ello representa una gran barrera en el mundo del libro, pero no en cuanto a idioma, porque traducir es muy fácil. Por ello, en todas nuestras operaciones hemos puesto el máximo cuidado en preservar básicamente nuestra cultura. Los grandes principios de nuestra línea cultural son no dar un producto distinto del que prometemos. Debemos tener colecciones, editoriales y sellos lo más elitistas posible, pero también lo más populares posible. Definir el producto de forma muy clara para que el cliente sepa qué se le está ofreciendo, y no engañar. Un buen producto, desde el punto de vista del empresario, no ha de ser el mejor culturalmente. El mejor producto es el que mejor responde a lo que el cliente en concreto espera. No debemos confundir nunca nuestro catálogo con nuestra biblioteca; un error fácil en el mundo de la industria cultural.

Nosotros siempre hemos mantenido nuestra cultura y el control, y hemos acabado siempre en absorciones, no en fusiones. Hemos buscado siempre la absorción que cumpliera las características que señalaba antes: nos hemos asegurado de que éramos capaces de gestionar bien lo absorbido; hemos tenido en cuenta el precio, uno asequible que pudiésemos financiar, y, por último, hemos verificado las sinergias que el gestor que propone la compra nos prometía.

Me parece que he hablado demasiado rato, más del que quería, y me gustaría que ahora hablarais vosotros.

DEBAT

¿Vuestro crecimiento tiene alguna razón de ser, o se trata simplemente de crecer?

En veinte años hemos llegado a absorber a grupos de empresas, unas veces para complementar catálogos, por ejemplo, al absorber a Seix-Barral y Destino, dos empresas que han completado la laguna del catálogo literario. Otras veces para abrirnos a idiomas: Columna al catalán, Don Quixote al portugués o Collier's al inglés. También para cubrir áreas, como la universitaria en los casos de Ariel y Crítica. O para acceder al terreno de la formación profesional de nivel, por ejemplo con Ediciones Deusto o Edición 2000. Otras veces la finalidad ha sido cubrir bien el terreno de diccionarios y enciclopedias, como ocurre con Espasa Calpe. Y otras para buscar redes de ventas complementarias a las nuestras, como en el caso de la compra de Difusora Internacional, Anaya o Enseñanza a distancia de CEAC, recientemente, o de Home English. En el fondo, son redes.

En realidad, en el terreno de complementar catálogos o redes en lengua española, casi hemos agotado la fórmula. No nos queda mucho por abarcar, sólo hay un ámbito que se nos escapa, y en el que nos gustaría mucho estar: el del libro de texto puro y duro de enseñanza media. Empezar de forma modesta en ese mundo es una tontería, hay que hacerlo por arriba para tener una red de promotores importantes en las escuelas. Esperamos el día que surja una inversión posible, importante; en la actualidad, esperamos a ver lo que pasa con el traspaso de Vivendi a Hachette, porque con Anaya no vale la pena ni empezar.

En el futuro estamos pensando en serio dar un nuevo salto e intentar pasar a ser, de un grupo de edición, a un grupo de comunicación.

¿Crees que Cataluña ha perdido parte de su influencia mediática?

La pérdida de centros mediáticos en Cataluña ha sido importante. En los años cincuenta y sesenta el único diario español que tenía algo de nacional era *La Vanguardia*, hoy los cuatro diarios nacionales están en Madrid. Las revistas nacionales estaban todas aquí, hasta *Hola*. Hoy, ninguna. La Cadena Ser tenía la

sede en la calle Caspe, hoy ni radio Barcelona está en la calle Caspe. En televisión, tenemos la Corporació Catalana, pero es un medio local, fuera de aquí cuando emitimos en catalán nos deben ver en el Casal Català de Caracas; no creo que nos vea mucha gente.

Televisión Española cada vez emite más horas desde aquí, pero en la red regional; en cambio, hace 25 años la mitad de la programación estatal se hacía en Barcelona. Los concursos de Federico Gallo, «Aquí hay dinero», «Esta es su vida», los programas de Artur Camps y Frank Joham, todos se emitían desde Barcelona para toda España. Me parece que hoy para toda España sólo se emiten desde aquí «Crónicas Marcianas» de Telecinco, el programa de Pedrito Ruiz en La 2 y poco más. Corregidme vosotros si me equivoco. Todo lo demás se emite para el circuito catalán, con lo cual la resonancia mediática es pequeña.

¿Cómo ves el futuro político de Cataluña respecto España?

Si vamos repasando, yo para acabar de empreñar a mis queridos políticos, les digo que vamos camino de ser el mejor Santander del Mediterráneo en muy pocos años. Si esto es lo que queremos, no pasa nada, aunque a mi me gustaría algo más. Por otro lado es cierto que la calidad de vida en Barcelona y Cataluña es altísima, mejor que nunca. Pero yo, personalmente, me paso más horas en Madrid que nunca, porque tengo que negociar con gente que está allí. Cuando no había autonomía iba cada mes a negociar. Ahora no vas a negociar con la Administración, vas a negociar con la gran banca y las grandes compañías, y tienes que ir a Madrid. Eso es preocupante, este es nuestro reto pendiente.

Yo soy optimista y creo que estos problemas tienen solución. Para que tengan solución, primero nos hemos de dar cuenta de dónde estamos y de qué problema tenemos, y lo que acabas de decir se queda corto con lo que nos viene encima, que todavía es peor. En los temas de comunicaciones podríamos preguntarte porque no se ha conseguido un grupo mediático con sede en Barcelona, ya que parece que un grupo vuestro lo ha intentado.

Pero aun no se ha conseguido...

Bueno, ánimo, ánimo.

Yo me quería referir a una cosa que ha pasado desapercibida para la sociedad catalana. Se trata del problema de lo que un catalán radicado en Madrid, como subsecretario de Estado diseñó; es el tema del AVE. El tema del AVE tiene una importancia en cuanto a la vertebración de España que deja pequeño todo lo que hayamos hablado en el pasado. España era un país invertebrado porque las comunicaciones eran difíciles debido a las montañas, y con el tren se vertebró España, pero lo que viene ahora es un paso más. Este paso consiste en crear un sistema radial de modo que, exagerando y haciendo la caricatura, para ir a Castellón nos saldrá más a cuenta ir a Madrid y desde Madrid, coger el AVE hasta Castellón. Se hace un sistema absolutamente radial que se ha diseñado a 350 kilómetros por hora como velocidad estándar. Si se hace un cálculo, y yo lo he hecho, de lo que va a costar la inversión con el horizonte del 2007, resultará que la línea Madrid-Barcelona es la que tendrá más viajeros por kilómetro. Esos viajeros por kilómetro de Madrid a Barcelona representarán el 42% del total, teniendo en cuenta que las dos terceras partes del presupuesto lo pagaremos personas que vivimos y trabajamos en Cataluña, tal y como está pasando con el puente aéreo. Resultará, en resumidas cuentas, que pagaremos el 28% del gasto cuando el centro estará en Madrid. En otras palabras, lo que vamos a hacer es pagar el gasto en beneficio de un centro económico que será el de Madrid, y aquí lo aplaudimos.

Déjame hacerte un matiz, él no lo ha diseñado, sino que ha plagiado a un señor que se llamaba José Calvo Sotelo, que ya lo diseñó en 1923 cuando hizo el plan

La pérdida de centros mediáticos en Cataluña ha sido importante

FRANCESC BORRELL
JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

ALBERT ARNÓ

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH
ALBERT ARNÓ
SANTIAGO MONTERO

Ahora no vas a negociar con la Administración, vas a negociar con la gran banca y las grandes compañías, y tienes que ir a Madrid. Eso es preocupante, este es nuestro reto pendiente

JOSÉ MANUEL LARA BOSCH

El corredor mediterráneo, que en carretera y autopista es el de más tráfico de España, para el AVE no existe

de red de carreteras. Lo tremendo es que en el año 2003 estamos repitiendo el plan de las seis carreteras nacionales radiales con sede en Madrid. Los seis AVES aprobados coinciden con las seis nacionales, en números romanos, que diseñó el señor Calvo Sotelo, en el año 23. El corredor mediterráneo, que en carretera y autopista es el de más tráfico de España, para el AVE no existe, hemos ido, otra vez, a un modelo absolutamente radial. Para mí lo más grave es que aquí no se haya armado un cirio.

Para mí es más grave el AVE que el Plan Hidrológico o que la guerra de Irak, para el futuro de Cataluña

Para mí es más grave el AVE que el Plan Hidrológico o que la guerra de Irak, para el futuro de Cataluña. Aquí lo hemos pasado con una tranquilidad absoluta, cosa que todavía agrava el tema. Yo siempre intento olvidar el tema Barcelona-Madrid; me parece que es un análisis que no va a ningún sitio, e intento plantearlo como tema de nivel de vertebración de Estado. Lo más grave es que en Valencia ha habido grandes manifestaciones pidiendo el AVE a Madrid y no ha habido una sola voz que haya pedido el AVE a Barcelona. Y aquí mismo estamos pidiendo el AVE a Madrid, y nos quejamos de que tarda un año o dos más, y no estamos pidiendo el AVE a Valencia. Hay un problema grave de mentalidad a nivel social, no sólo político; al final un político es el reflejo de la sociedad.

El centro de decisión de nuestro grupo estará en Barcelona, y no tenemos ninguna tentación de cambiarla, porque puede funcionar igual aquí

Mi queja va en el sentido de que a los catalanes, y al conjunto de todos los españoles, nos falta espíritu para quejarnos. Por ejemplo, en la cornisa Cantábrica. Si vas a Asturias y les explicas que la reindustrialización de Asturias no se ha producido porque no han tenido contacto con el País Vasco (hace unos años era imposible viajar ahí sin pasar por Valladolid) pues tendríamos aliados.

Si damos el salto que pretendemos dar, de grupo de edición a grupo de comunicación, podrá ser que tengamos filiales en Madrid, como las tenemos hoy en Bilbao o Sevilla, pero el centro de decisión de ese grupo estará en Barcelona, y no tenemos ninguna tentación de cambiarla, porque puede funcionar igual aquí. Ahora, sabemos que tenemos déficits para que todo vaya mejor de lo que está yendo.

Crec en aquest país, hi crec molt, però hi ha una assignatura pendent molt important, que és el repte dels centres de decisió, el repte de forçar a una estructuració del territori adequada.

XAVIER MUÑOZ

Ens has donat, primer, una bona classe d'economia d'empresa que és aplicable a qualsevol nivell. I després ens has donat una classe d'actitud personal que t'agraïm molt. Sé que ho puc dir en nom de tots. Moltes gràcies.

**EMPRESARIS
QUE INTERVINGUEREN
EN EL DEBAT**

JOSEP ALMEDA
ALBERT ARNÓ
FRANCESC BORRELL
SANTIAGO MONTERO
XAVIER MUÑOZ
ENRIC PANTALEONI