



---

**R e f l e x i ó n**  
**e s t r a t é g i c a**  
**s o b r e l a**  
**comp e t i t i v i d a d**  
**y l a s o s t e n i b i l i d a d**  
**d e N a v a r r a**

Fernando San Miguel / Julio Pomés (coord.)  
J. Rincón / J.M. Echarri / M.A. Belloso  
R. Pampillón / J.M. Zabala / J.M. Aracama  
M. Larrea / J.C. Franquet / R. Guelbenzu  
J.J. Lorenzo / J. Echenique

Institución Futuro

Colección "Informes y Estudios", número 5

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Diseño Cubierta: Bermejo Comunicación

Maquetación: IF

Impresión y encuadernación: COPIA

Depósito Legal: NA-2803/2003

ISBN: 84-607-9248-X



Institución Futuro  
Plaza del Palacio de Gorraiz, 4  
31620 Gorraiz, Navarra  
Tfno.: 948 33 79 00  
info@institucionfuturo.org  
<http://www.institucionfuturo.org>

La percepción de que en Navarra es necesario un cambio de "paradigma" social y económico ya ha alcanzando a algunos sectores del empresariado navarro y de la administración.

Este informe recoge las ponencias y comunicaciones presentadas en el Seminario de Trabajo organizado por la Institución Futuro "El futuro de la competitividad y la sostenibilidad de Navarra" celebrado el 26 de septiembre de 2003, en la sede de la Institución.







# Índice

Índice	1
<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. PONENCIAS INVITADAS</b>	<b>13</b>
Sociedad de la Información y competitividad regional Javier Rincón. Azertia	15
Prospectiva y Sostenibilidad José Miguel Echarri. Instituto de Prospectiva Estratégica	21
El papel de la prensa en la mentalización de la moderación del gasto público Miguel Ángel Belloso. Expansión	29
Estado del Bienestar o competitividad Rafael Pampillón. Instituto de Empresa	41
<b>3. COMUNICACIONES</b>	<b>47</b>
La innovación en Navarra José María Zabala. Asesoría Industrial Zabala	49
¿Qué y cuánto valor añadido generamos? José María Aracama. Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA)	53
El nuevo patrón sindical del Siglo XXI Mikel Larrea. Agrozumos	57
Revolución Tecnológica Juan Carlos Franquet. Aranzadi & Thomson	65
El sector primario en Navarra. Ricardo Guelbenzu. Bodegas Guelbenzu	69
Mentalización de la sociedad José Jesús Lorenzo. Peletería Groenlandia, S.A	73
Prestigio social y empresariado Javier Echenique. Telefónica Móviles	77
<b>4. EL DEBATE</b>	<b>81</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>6. DESARROLLO DE TRABAJO FUTURO</b>	<b>93</b>
<b>7. PALABRAS DE CLAUSURA</b>	<b>99</b>
<b>8. REFLEXIÓN FINAL</b>	<b>105</b>





1

# PRESENTACIÓN



Vivimos momentos difíciles, sobre todo en el mundo de la empresa. Varios países importantes de la Unión Europea se enfrentan a déficits públicos significativos. El crecimiento de estos países y de muchas de las regiones es nulo o negativo. Además, en casi todos los estados está aumentando el gasto público. La sociedad demanda cada vez más servicios lo que hace que estén preocupadas por la contención del gasto público. Como dice nuestro presidente Miguel Sanz, no existe un gasto público coyuntural, todo gasto acaba incorporándose al presupuesto y año tras año, persiste y se convierte en estructural. Sabemos que en determinados países como Holanda ya se están estudiando medidas para recortar las prestaciones.

En la actualidad, Navarra se encuentra en una buena posición relativa en el marco nacional y europeo. De las 211 regiones europeas, Navarra ocupa el número 52 entre las de mayor renta. Su tasa de crecimiento interanual en el segundo trimestre de este año<sup>1</sup> (3%) fue superior a la media nacional, y muy superior a la media de la zona euro en el mismo período. La evolución del empleo también es positiva, siendo el sector industrial el más limitado para generar empleo, frente al sector de la construcción y de los servicios. Unido a esto, se ha dado un estancamiento del paro en segundo trimestre del 2003. Sigue también la tendencia descendente de la inflación, iniciada a principios de año.

---

<sup>1</sup> Cifras tomadas del boletín Coyuntura Económica de Navarra, número 50, editado por el Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno de Navarra.

En cuanto a las relaciones exteriores, tanto las importaciones como las exportaciones han sufrido un descenso, situando la tasa de cobertura en el 128% y una balanza comercial positiva. Hay que destacar que en el caso de las exportaciones, el descenso es debido a la disminución de la venta de automóviles (alrededor de un 6% en abril y mayo). El anuario económico de la Caixa 2003, destaca que Navarra se sitúa entre las comunidades más ricas, con una renta media por habitante superior a los 13.000 euros. Estas no son cifras desconocidas. Navarra se encuentra entre las regiones más ricas de España y Europa, situándose por encima de la media.

Sin embargo, los cambios socio-económicos que están teniendo lugar en las economías occidentales, así como el clima económico inestable desde principios del nuevo siglo están afectando y tendrán un impacto en un futuro próximo en las economías nacionales y regionales. Dentro del contexto mundial y europeo, los países y regiones deberán, entre otros retos, afrontar la ampliación de la Unión Europea, el auge de las nuevas economías (China, India, Polonia, o Brasil) y los efectos que esto conlleva. Por ello, es este un momento en el que las regiones de los países desarrollados deben analizar estos cambios, reflexionar sobre su situación actual, y definir estrategias de futuro que permitan afrontarlos con garantía de éxito. Volviendo al marco nacional, en términos de actividad económica, si no se actúa, Navarra dejará de estar a la cabeza. Según datos del Anuario Económico de la Caixa, Cataluña es la Comunidad que muestra una mayor actividad económica (19,8% del total nacional), seguida por Madrid (14,2%), Andalucía (13,1%), Comunidad Valencia (10,5%) y País Vasco (6,9%).

### **Un momento de cambio**

Este es un buen momento para que Navarra reflexione y tome medidas que le permitan afrontar el futuro con garantías de crecimiento y desarrollo. Esta reflexión se centra en torno a tres preguntas clave, necesarias y previas a la toma de decisiones.

## **1. La sostenibilidad del sistema económico y social de Navarra. ¿Cuáles son las características de este modelo? ¿Qué posibles dificultades de viabilidad puede encontrar la economía navarra en el medio/largo plazo?.**

A grandes rasgos, la economía navarra se caracteriza por:

**Ser una economía industrial.** Con importante dependencia del capital extranjero, fuertemente concentrada en el sector de la automoción, y localizada en Pamplona y su comarca, lo que puede dar lugar a desequilibrios territoriales. Navarra debe reflexionar sobre su estructura económica, caracterizada principalmente por la importancia del sector servicios e industrial, este último con un mayor peso relativo en la generación del Valor Añadido Bruto de la Comunidad (32,6%) en relación al conjunto nacional (21,4%).

**El comercio exterior se concentra básicamente en Europa.** Pese a que la balanza de pagos ha venido siendo positiva, la ampliación de la Unión Europea podría suponer una reducción de las exportaciones y por tanto un desequilibrio en la balanza comercial.

**La reducción de la capacidad de atraer inversión extranjera.** El cambio en los patrones de localización de las empresas multinacionales, unido a la falta de iniciativa por parte de las empresas navarras para innovar y ampliar sus mercados así como el reducido índice de creación de nuevas empresas puede suponer un riesgo.

**Débil desarrollo de sectores de alta tecnología así como de las tecnologías de la Sociedad de la Información.** Existe un escaso desarrollo de la sociedad de la información a nivel empresarial y de la administración. Navarra no ha iniciado, como otras regiones europeas, un cambio de paradigma económico basado en el desarrollo de sectores de alta tecnología, aunque existen iniciativas como el Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) que es una gran promesa.

Es necesario considerar la organización y gestión del gasto público en base a crite-

rios de racionalización fundamentados en la eficiencia. Para ello es importante detectar cuáles **son** los "puntos" ineficientes y cuáles **lo serán** en el corto plazo, con el fin de introducir medidas correctoras. Los cambios que está experimentando la sociedad navarra (envejecimiento, crecimiento del número de inmigrantes, fortalecimiento y debilitamiento de focos poblacionales...) son elementos que influirán en la estructura de ingresos y gastos de la administración pública.

## **2. Análisis de competitividad de Navarra. ¿Cuáles son las bases de la competitividad de Navarra? ¿Son estables? ¿Qué estrategias es posible necesario desarrollar para garantizar y mejorar la competitividad navarra?.**

Se entiende competitividad como la capacidad de una economía (regional o nacional) para crecer, para generar valor añadido y empleo de manera sostenida, manteniendo a su vez una estabilidad macroeconómica. En alguna medida, la capacidad de una región para crecer estará "limitada" por determinadas condiciones establecidas a nivel nacional, pero sin embargo, las regiones disponen de cierto margen de maniobra para tomar medidas y desarrollar estrategias que le permita ser competitivo frente a otras regiones. Existen elementos que una región puede implantar para mantenerse a la cabeza de las más avanzadas. Estos incluyen, entre otros, el desarrollo de programas de I+D que permitan a las empresas reducir costes y producir de forma más eficiente, flexibilizar el mercado laboral, insistir en la importancia de la formación y calidad del capital humano, impulsar la apertura de la economía regional al exterior, la creación de empresas y contar con un buen sistema de comunicaciones e infraestructuras. Además, es necesaria una adecuada gestión del gasto público.

La necesidad de desarrollar muchas de estas medidas va unida a las características antes mencionadas de la Comunidad Foral de Navarra. Para fortalecer la competitividad de Navarra, será necesario tener en cuenta estos parámetros y los mecanismos necesarios para su desarrollo.

### **3. Las posibilidades de afrontar el futuro con garantías de éxito depende en buena medida de que la sociedad civil sea participe de dicha inquietud y asuma los retos de Navarra como propios.**

Para introducir estos cambios es necesario una sensibilización general, tanto de la ciudadanía, como de los sectores productivos y la administración. El modelo social y económico de Navarra cambiará cuando la sociedad civil sienta la necesidad y el beneficio potencial de esta transformación. Para ello, un punto importante será concienciar a todos los organismos sociales del papel que deben desempeñar en este cambio. Es difícil cambiar la mentalidad de la sociedad civil si ésta no está convencida de la necesidad de cambio. En estos momentos, no está claro que esto sea así. En una encuesta realizada por la Estrategia Territorial de Navarra<sup>2</sup>, el 65,5% de los encuestados creen que Navarra es competitiva y sólo el 27% consideran que la ampliación europea será negativa para Navarra. Sin embargo, el 61,84% de los encuestados consideran la investigación y los servicios como los sectores que deberían ser desarrollados en el futuro. Por tanto, estas cifras parecen indicar que (al menos para la muestra encuestada) no contempla la situación actual como una situación de riesgo y no ven amenazador el futuro, pero sí perciben la necesidad del desarrollo de nuevos sectores alternativos.

Como conclusión, Navarra debe ser lo más competitiva posible frente al resto de las regiones, reducir las ineficacias y buscar yacimientos de progreso. De alguna forma, dirigir es prever, mirar al futuro y adelantarse para ser lo más competitivos posibles. En el año 2006 habrá que repartir las ayudas europeas entre las regiones de los nuevos países miembros lo que implicará la práctica desaparición de las subvenciones que percibe Navarra. Atraer la inversión extranjera mediante ayudas y la reducción de la fiscalidad va a resultar más complicado. Por otra parte, la disminución de las inversiones públicas es un mal que a largo plazo siempre pasa factura. Por tanto, nos enfrentamos a un problema muy complejo que debemos solucionar.

---

<sup>2</sup> Se desconoce si la muestra es representativa de la población de Navarra.



Para ello hay que ser autocríticos y creativos evitando caer en la autocomplacencia. Nuestra misión es mentalizar a la sociedad civil de que algo debemos hacer por nosotros mismos. La Institución Futuro tiene la ventaja de ser independiente, no estar adscrita a ninguna ideología política y no tiene por tanto la obligación de agradar. Debemos decir las cosas como creemos que son para crear opinión en la sociedad civil y favorecer así la iniciativa ciudadana activa, en lugar de esperar pasivamente las decisiones gubernamentales.

José Antonio Sarria  
Vicepresidente de la Institución Futuro





2

**PONENCIAS  
INVITADAS**



# SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y COMPETITIVIDAD REGIONAL

Javier Rincón

Azertia



A mediados de julio de este año, tuvo lugar en Londres una reunión sobre la Sociedad de la Información en la cual participó Romano Prodi, presidente de la Comisión Europea. Comenzó su intervención con la siguiente reflexión: *"la historia de la economía es compleja, pero debemos entenderla, ya que la prosperidad de los ciudadanos europeos depende de ella"*. Hay tres términos mágicos en esta frase. Por una parte la complejidad de la economía actual, la necesidad de entenderla, y nuestra dependencia de ella. La Sociedad de la Información es uno de los temas más importantes de la actualidad.

Ante este cambio de paradigma, las regiones a nivel mundial ya están tomando medidas para posicionarse. En 1998 la Unión Internacional de Telecomunicaciones recomendó a la ONU que celebrase una cumbre mundial sobre la Sociedad de la Información. En 2001, y con el patrocinio del secretario general Kofi Annan, las Naciones Unidas decidieron celebrar dicho evento en dos fases: la primera tendrá lugar en Ginebra, en diciembre del 2003 y la segunda se celebrará en Túnez, en el 2005. En julio de 2003 tuvieron lugar una serie de reuniones para llegar a un consenso sobre los temas prioritarios. En noviembre de 2002 se celebró la primera reunión preparatoria europea. Las prioridades que se establecieron son: acceso a la información universal y a un precio razonable; promoción de la diversidad lingüística; desarrollo de las capacidades humanas a través de la información; implantación de un entorno adecuado con políticas reguladoras; desarrollo de la confianza en el uso de las tecnologías de la comunicación e información y del modelo global que incluye todas las iniciativas del Gobierno. Todas estas recomendaciones son coherentes con las que ya se mencionaron en el año 2000.

A comienzo de la década de 1990, Estados Unidos, bajo el mandato del presidente Clinton y capitaneado por Al Gore, lanzó una serie de proyectos orientados al desarrollo de las infraestructuras tecnológicas, lo que se conoce como el "modelo americano". Según este modelo, la propia tecnología se retroalimenta, desarrollada por la ciencia (a través de universidades y centros tecnológicos) y utilizada por los negocios. Europa responde años después e incorpora otro elemento diferente: la sociedad. Esa es la gran diferencia entre los dos modelos. A finales de la década de 1990, se empezaron a detectar las desventajas de Europa con respecto a Estados Unidos y Japón. Esto dio lugar al lanzamiento del nuevo proyecto europeo en el año 2000. Se decidió que la economía fuera más competitiva en el conocimiento, manteniendo el crecimiento económico, los puestos de trabajo y la cohesión social. Se puso en marcha un gran proyecto con diferentes variedades en los distintos países. En España, en el año 2000 se implantó el programa Info XXI, con distintas versiones en las diferentes regiones, que se fundamentaron en estrategias de planes tecnológicos. En la actualidad se está estructurando el IV Programa Marco con un fondo de 16.000 millones de euros.

## **La Sociedad de la Información**

Hablar de Sociedad de la Información es hablar de evolución y transformación interrelacionadas, las cuales influyen en la manera en que trabajamos, vivimos y sobre todo tiene un impacto importante sobre nuestras capacidades. Es importante potenciar la interacción entre sociedad y tecnología y el continuo acceso al conocimiento para así crear redes humanas y centros de conocimiento regionales, nacionales e internacionales. Sobre todo, la Sociedad de la Información debe reflejar las preocupaciones de las pymes, de los ciudadanos y de la sociedad en general. Si hubiese que definir alguna característica del Sistema de Información, destacan tres sectores líderes: información, comunicaciones y contenidos. Todo el mundo tiene acceso a la información y todo el mundo necesita desarrollar nuevas capacidades. Las empresas, los organismos y las instituciones se van a desarrollar en el futuro a través de

las empresas de información. De los tres sectores mencionados, la Industria de Contenidos es la más reciente, pero los tres están convergiendo formando la plataforma adecuada para lanzar nuevas propuestas.

### **Otras experiencias internacionales de las que Navarra puede aprender**

Es necesario observar y analizar la manera en que las regiones y países más adelantados están desarrollando estas iniciativas. Finlandia es un buen ejemplo. Desde el año 1993 al 2003 desarrollaron un proyecto de desarrollo basado en los siguientes aspectos: potenciación de las capacidades; incremento del personal de enseñanza; creación de entornos de aprendizaje; puesta en práctica de las infraestructuras necesarias para llevar a cabo las iniciativas, así como el desarrollo de los contenidos y las aplicaciones. Se evalúa continuamente el progreso de estas iniciativas mediante una participación de todos los actores involucrados. El resultado es que en la actualidad, Finlandia ocupa uno de los puestos más elevados en el ranking de las creaciones digitales.

Existen otros ejemplos que no son exclusivamente europeos. Uno de ellos es Malasia, donde el objetivo es impulsar la sociedad con los valores del conocimiento. Todos estos modelos son coherentes con lo mencionado anteriormente. Estos modelos se traducen en una "hoja de ruta", que consiste en identificar aquellas áreas en las que cada país (o región) debe lanzar proyectos de envergadura y futuro, como pueden ser el desarrollo de Internet, tecnología, seguridad, etc. No es un proceso fácil, pero sí parece claro que la apuesta por las tecnologías tiene que ser fuerte. Tras seleccionar unas 500 tecnologías, los diferentes grupos de trabajo van filtrando los datos relevantes hasta llegar a las 100 de la "hoja de ruta". Si la implantación de dichas áreas tiene éxito, esto se traducirá en una mayor competitividad económica, un entorno estable y niveles altos de cohesión social y calidad de vida. En términos de competitividad regional, se desarrollan nuevos productos, se consiguen mejoras el servicio al cliente y se abren nuevos mercados. Todo ello se refleja en una mayor calidad de vida, el acceso a la educación y la distribución.



## **La globalización de la Nueva Economía**

Las regiones tienden a ser más globales, los productos se exportan a otros países, las fronteras son cada vez más difusas y los proyectos pueden desarrollarse desde cualquier lugar del mundo. El proceso de desarrollo se puede hacer a escala mundial. Los mercados de productos toman una nueva dimensión y los ciclos temporales de los productos se acortan cada vez más.

La forma de responder de las regiones está basada cada vez más en los programas de desarrollo regional y en los planes tecnológicos. Es importante decidir si una región quiere mantener su modelo de desarrollo tradicional regional o por el contrario pretende continuar evolucionando en la economía digital. Si una región decide mantener un modelo de desarrollo industrial, éste deberá basarse en tecnología, procesos y capital humano con unas capacidades diferentes. Una visión regional de cómo implantar nuevos productos es fundamental para la competitividad.

Si por el contrario una región se "convierta" en una región digital con éxito, es fundamental que los agentes que participen en dicho cambio deben estar unidos y persigan un único objetivo. Normalmente este cambio puede ser impulsado por tres motores: una gran empresa, como en el caso de Nokia o Ericsson en los países escandinavos, el modelo de Irlanda, que ha sido el artífice del desarrollo económico del país, o una gran universidad, como en el caso de Austin en Texas.

Si la iniciativa es promovida por los gobiernos regionales, estos suelen crear centros tecnológicos, contratando a consultores y técnicos, a la vez que se dan otro tipo de iniciativas paralelas como las de Cámaras de Comercio, asociaciones, etc. El problema de este tipo de iniciativas es que están fragmentadas. Se lleva a cabo por pymes aisladas que no tienen contacto, y por tanto no es un proceso participativo, sin liderazgo ni dirección. Este modelo fracasa. En cambio, si se trata de un proceso en el que existe coordinación entre los centros, la comunidad científica y las grandes compañías, sin importar quién tome el liderazgo, las posibilidades de éxito son mayores.

Además, se deben potenciar las relaciones y la comunicación con regiones y centros de otros países. Si no se recogen buenas prácticas y no se está en asociación con nuevos centros tecnológicos, otras universidades y otros entornos tecnológicos de consultores, las posibilidades de éxito serán más reducidas.

### **¿Cómo conseguir este cambio de paradigma?**

Se trata de hacer un buen ejercicio de benchmarking de iniciativas que ya están en marcha, cuyos resultados han sido positivos, de realizar asociaciones y trabajar conjuntamente con alguna de las regiones que más avanzadas, como es el caso de Irlanda. Irlanda se caracterizaba hace ocho años por tener elevados índices de desempleo, bajos niveles de competitividad y un elevando índice de emigración. El lanzamiento y consolidación del programa Enterprise Irlanda ha situado a Irlanda como el país en tecnología software más importante del mundo, un 40 % del desarrollo de paquetes y aplicaciones de software nacen y se desarrollan allí, se han creado más de 300 compañías electrónicas que dan empleo a más de 80.000 personas en entornos de software y área de servicios, destinándose a la exportación un tercio de su producción.

Algunas de las medidas implantadas para conseguir esto, han sido una bajada de del impuesto corporativo, un buen sistema de incentivos y un sistema educativo orientado a la economía competitiva. La imagen que proyecta Irlanda al exterior es también es importante. El desarrollo de estas propuestas se basan en la implantación de metodologías como Technology Foresight. Son metodologías orientadas a proyectos a largo plazo (15-20 años) que se apoyan en la sociedad, la ciencia y los negocios.

## **Como conclusión**

La principal conclusión es entender los cambios que la sociedad de la información ofrece, se trata de un proceso complejo pero que supone también retos y oportunidades. Las tecnologías de la información es el gran motor que está impulsando este cambio. Para ser competitivos hay que reconocer que se está dando un cambio de dirección, es necesario entender el cambio de este paradigma, mejorar las redes de comunicación internas con el mundo exterior y por último, apostar por el desarrollo del capital humano.



José Miguel Echarri

Instituto de Prospectiva Estratégica



## ¿Qué es Prospectiva?

Pese a que muchas de las personas que se dedican a la prospectiva la consideran como una ciencia, la prospectiva es una metodología de análisis multidisciplinar: aprovecha el bagaje de un conjunto de disciplinas como la Economía, la Sociología, o la Teoría Política. Se basa en una visión global, sistémica y da mucha importancia a la forma en la que están relacionados los diferentes elementos y variables analizadas. Al hablar de prospectiva, es imprescindible hablar de futuro, considerando que el porvenir no es una "foto fija" sino una película, o más bien un conjunto de posibles películas abiertas.

El objetivo de la prospectiva es explicar (que no adivinar) dichos posibles futuros. La prospectiva produce de manera comprensible datos, información y conocimiento sobre los desarrollos futuros, sea de la sociedad, ciencia y tecnología, economía, industria... y tiene en cuenta la evolución futura de determinadas variables cuantitativas y fundamentalmente cualitativas. Lo importante no son los resultados numéricos, que siempre tienen apariencia de precisión, sino las hipótesis que los sustentan. Por ello se da preferencia al orden cualitativo y cuantificar lo que sea cuantificable. La prospectiva tiene en cuenta el comportamiento de los actores, la gente implicada en los problemas que se van a analizar dado que éstas configuran el futuro.

La prospectiva es un proceso de reflexión sujeto a un método. Ilumina la acción presente, incorpora una serie de mecanismos que nos pueden conducir a la situación deseable, conveniente o aceptable. Su fundamento es que el porvenir está por construir y es el resultado del pensamiento y la acción. El futuro está abierto a varias alternativas, no está determinado.

Un ejercicio de prospectiva se desarrolla en las siguientes fases: Tras organizar reuniones y seminarios con el objetivo de preparar y generar temas se difunden y analizan los datos, la información, se establecen prioridades y se comienza a elaborar los escenarios. Un estudio finaliza con la elaboración de un informe y la implementación de los resultados obtenidos. La prospectiva no tiene sentido si queda en un informe, si no se aplica no tiene ningún valor.

### **Sostenibilidad, ¿de qué estamos hablando?**

En foros mundiales, se utiliza el concepto de desarrollo sostenible relacionado con aspectos como el cambio climático, la ecología, etc. Nos referimos aquí a un concepto mucho más directo. Sostener es la capacidad de mantener lo que ya tenemos. Esta es una aproximación un tanto conformista o pesimista. En Navarra, el objetivo no es sólo mantener la situación actual sino mejorarla. Conservar la situación actual de Navarra, desde el punto de vista de los parámetros socioeconómicos, no va a resultar fácil. Navarra es una región económicamente privilegiada en relación a la inmensa mayoría de las regiones españolas, con una sociedad bastante cohesionada fruto de su propia identidad, que supo hacer bien la transición de una sociedad agraria a una industrial, dotada en general de buenas infraestructuras. Navarra cuenta con una articulación territorial adecuada hasta ahora, pero que empieza a mostrar deficiencias, un sistema productivo concentrado en tres sectores tructores: automoción, el sector agroalimentario y la construcción, con activos naturales importantes y diversos y con poco tamaño poblacional que puede, para determinadas situaciones suponer una limitación.

En cifras, Navarra cuenta con 556.000 habitantes según el último censo oficial del Gobierno de Navarra, con una población activa de 230.000 personas, una densidad de población bajísima, 54,8 habitantes/kilometro cuadrado (la media española, teniendo en cuenta los desiertos, es de 82 hab/Km<sup>2</sup>). El ratio entre jóvenes más mayores que no trabajan y personas en edad de trabajar es del orden de 46, rela-

tivamente alto. La superficie cultivada es de 300.000 hectáreas, y se prevé un incremento de 57.000 hectáreas más, derivadas del Canal de Navarra. El PIB es del orden de 10,3 miles de millones de euros con la siguiente distribución sectorial: 33% de industria, 4% de la agricultura, 8% de la construcción y el 55% del sector servicios. La renta per capita es alta, 20.000 euros por persona, equivalente al 127% de la media española y al 106% de la media europea. El grado de apertura de la economía navarra es muy importante con exportaciones del 40% e importaciones algo menores. En la Unión Europea Navarra ocupa el puesto número 42 y con un nivel económico (según la renta familiar disponible por habitante medida en una escala de 1 a 10) de 9. En España, únicamente Madrid y Navarra ocupan esta posición.

¿Es esto sostenible? Hay dos posibles respuestas: la de los que defienden que sí, basada en la intuición o un razonamiento más o menos sofisticado y los que dicen que no, por intuición o razonamiento.

En mi opinión, el futuro se configura en torno a tres conceptos: primero, las tendencias procedentes del pasado, segundo, tendencias basadas en la inercia tanto en el presente como en el futuro, formadas por un conjunto de variables, la mayoría de las veces, poco o nada controlables y el tercero nuestra voluntad, nuestros propósitos. Si se deja que el futuro lo configuren las tendencias y los eventos en curso, la estrategia no existe. Cuanto mayor sea el peso de cada uno de estos elementos, menor será el de los demás. Si se piensa en el futuro con voluntad de llevar a cabo cambios, y se introduce una estrategia, se estará presionando para que la influencia del valor de las tendencias y de los elementos en curso sobre el futuro sea inferior. En la medida en que esta estrategia sea sólida, bien fundamentada y bien consensuada entre los actores que tienen que intervenir en la propia sociedad donde actúan, los objetivos establecidos tendrán más posibilidades de llevarse a cabo con éxito. La estrategia debe tener más importancia, más peso que la suma de las tendencias. Para que esta estrategia sea relevante, debe estar presente y fundirse en información de futuro.

## **Inicio de un ejercicio de Prospectiva para Navarra**

¿Cómo podemos hacer Prospectiva en el caso de Navarra? De muchas maneras. En principio, se comenzaría estableciendo un debate, a partir del cual se define que los parámetros importante en Navarra son la demografía, el sistema productivo, los valores de la sociedad o la articulación territorial. El resultado dependerá de la medida en la que se pondere cada uno de estos parámetros o variables.

Se podrían establecer un análisis de ocho variables cuantitativas a un nivel 1: población, instituciones, agricultura, Unión Europea, energía, calidad medioambiental, tecnología y economía. En la realidad y de una forma clara, existen relaciones complejas entre estas variables. Por ejemplo, la sociedad se relaciona con la economía a través de la renta y su distribución; la erosión de la competitividad está relacionada con la productividad, la cual a su vez, está relacionada con el mundo del trabajo y con la competencia de sectores protegidos; la agricultura depende de la población y su estructura de demanda de productos alimenticios; la estabilidad depende en buena medida de las políticas de la Unión Europea, etc.

No tiene sentido intentar solucionar una serie de problemas, si no se tienen en cuenta y se incide en otros factores relacionados. En la década de los 80, Navarra estaba inmersa en la lógica industrial. En este proceso ha sido muy importante la fuerza de trabajo, las materias primas, las economía de escala y la posición en los mercados. En el periodo de transición en el que nos encontramos, hay datos que avallan que esto va a cambiar. Estos factores de producción van a tener cada vez menos importancia. En lo que se denomina como lógica postindustrial, factores como la visión a largo plazo, la visión prospectiva, la estrategia, el conocimiento, la innovación, la reducción de ciclos de productos, la velocidad de los mismos o las competencias de las personas van ser esenciales para el futuro.

Hay muchos que estamos de acuerdo en que estamos pasando de la sociedad industrial a una Sociedad de la Información y una vez que pasemos a la Sociedad de la

Información, pasaremos a la Sociedad de Servicios de la Información, pero no antes. Normalmente, las empresas utilizan la gestión de oportunidad ligada al corto plazo. Este suele durar durante un año, período en el cual las empresas soportan la presión de la necesidad de presentar resultados. Algunas empresas exploran horizontes de tres años y ponen en práctica la gestión estratégica. Es sorprendente conocer a través de los medios de prensa económica que muchas de las grandes empresas españolas elaboran un plan estratégico que cambian a los seis meses. Las empresas plantean estrategias cuando necesitan adaptarse a algún cambio del entorno y obviamente las adaptaciones suponen casi siempre la existencia de costes de transacción. Hay que ir más allá y no obsesionarse con el ruido del corto plazo. Los dirigentes de las empresa no pueden olvidar "el momento actual", pero esto es peligroso en la medida en que eso les impida tener una visión más amplia en el largo plazo.

Para ello, es importante anticiparse a los cambios en vez de adaptarse a los mismos. Se debe reflexionar no sobre lo que puede pasar y no sobre lo que va a pasar. Lo que la Prospectiva propone es una manera de pensar distinta y alternativa a la convencional. El tamaño, la idea de negocio, la cultura, el sistema organizacional, las competencias deben tenerse en cuenta en la medida en que pueden ser útiles en el futuro. Las competencias de las personas quizá sean el elemento más importante. Hay que considerar qué recursos y habilidades va a exigir el futuro. Las formulaciones tradicionales no parten de esta premisa sino al revés. En términos de previsión, la metodología que se utiliza consiste en proyectar el futuro, que no es sino extrapolar lo que ya es conocido en el momento presente.

### **Posibles escenarios futuros para Navarra (a modo de simulación)**

Los escenarios de futuro reúnen no sólo una variable sino un conjunto de ellas y la interrelación entre las mismas. Un escenario es una descripción lógica, pertinente, coherente y verosímil, creíble sobre una representación determinada de un futuro, no una fantasía, sino un futuro posible, configurado por un conjunto de hipótesis. A



modo de ejercicio de simulación, se han elegido cinco variables clave para Navarra: población, articulación territorial, sistema productivo, dinámica social, valores y el cuadro geopolítico e institucional. Algunas de estas variables tienen una alta interrelación.

El escenario actual, presente, se define como un escenario de paradoja con efectos retrógrados, escenario tendencial que corresponde a que las cosas sigan como están, sin cambiarlas, algo así como "Navarra va bien" Si se observa en detalle este escenario, en base a las 5 variables definidas, se observa que desde el punto de vista de la articulación territorial, Navarra es una palmera sin oasis cuyo penacho se centra en Pamplona y su área metropolitana, con una densidad importante hacia el País Vasco, un tronco que corre en paralelo hacia la autopista A15 y las raíces se sitúan sobre los pueblos colindantes con el Valle del Ebro. Quedan espacios con poca actividad como es el caso de la montaña. El sistema productivo está basado en tres sectores tractores y una dinámica social que responde a una identidad de la que estamos muy orgullosos y que tiene dos elementos muy importantes: la sociedad es una reafirmación, pero también una contestación. ¿Tiene futuro esta articulación?.

Un segundo escenario se podría definir como "cambios tectónicos". Bajo este escenario, Navarra sigue ensimismada, complaciente consigo misma, se producen cambios que luego aflorarán y la población se deteriora. Desde el punto de vista de la articulación territorial se realizan propuestas inconexas, el sistema productivo se ve inmerso en cierta desorganización, el empresariado sigue haciendo lo mismo de la misma manera y la sociedad es poco receptiva a los cambios. Hay estabilidad y una dualidad entre preparados y no preparados. Desde el punto de vista institucional, el presente ahoga el futuro.

El tercer escenario vendría dado por una Navarra definida como "Espacio en proyecto", con alta capacidad de organización social, donde se pueden aplicar políticas desde el punto de vista demográfico, de educación, etc. En este escenario, Pamplona

sigue siendo el núcleo articulador, se da una concentración selectiva de actividades, la calidad de origen se mantiene y sigue valiendo, en definitiva, el esquema voluntarista en el que la comunidad trabaja hacía mayores cotas de productividad. Sin embargo, las instituciones pierden influencia en un contexto económico más débil y más dependiente.

El cuarto y último escenario sería una interpretación avanzada de la frase de la jota Navarra "Siempre p´adelante". Se da una transformación profunda, causada por una mezcla de innovación, aprendizaje, iniciativa, asociacionismo y voluntad de progreso en un mundo global y abierto. Se invierte la curva de envejecimiento de la población, se establece un nuevo orden educativo, hay una diseminación de actividades no selectivas, sistemas de innovación tecnológica, se da una reestructuración industrial importante, se ofrecen servicios de valor añadido... En definitiva, se da una reconfiguración de las relaciones donde las instituciones lideran el proceso.



# EL PAPEL DE LA PRENSA EN LA MENTALIZACIÓN DE LA MODERACIÓN DEL GASTO PÚBLICO

Miguel Ángel Belloso

Expansión



Me pide Julio Pomés que les hable de algo tan sugerente pero a la vez tan complejo y tan objeto de polémica como es la contribución que puede y debe hacer la prensa y el conjunto de los medios de comunicación al bien común de Navarra, y entiendo que del conjunto de nuestro país, para ayudar a dotarlo de unas condiciones de excelencia que nos hagan dignos competidores de los mejores del mundo.

Cuando me hizo la propuesta, manifestó una preocupación múltiple, que yo y la mayoría de la gente cabal comparte por variadas cuestiones. Entre otras, el crecimiento del gasto público en Navarra durante las últimas décadas y su dudosa sostenibilidad en el futuro, la alarmante ausencia de una cultura emprendedora, la falta de estímulos y alicientes que despierten el potencial creador de las personas, la cómoda instalación de la sociedad en la cultura de los derechos y su recelo y prevención a la asunción de obligaciones y de responsabilidades, el adormecimiento de nuestras conciencias que provoca el generoso Estado de Bienestar, la creciente incapacidad para el sacrificio, el esfuerzo y el trabajo de una sociedad seducida por el bienestar y el ocio, la tendencia innata al proteccionismo económico y comercial de la Vieja Europa. Sumadas todas estas preocupaciones, y otras muchas que serán objeto de cita en esta charla, podría parecer que trato de hacer un dibujo dramático o apocalíptico de nuestra situación, pero nada más lejos de la realidad.

Creando, como es mi caso, que todos estos lastres para el avance de la sociedad existen, también soy un firme convencido de la capacidad y del firme aliento que anida en todos nosotros para tratar de cambiar los hechos y construir un futuro mejor y así me he comportado durante mis 16 años de periodista con res-

ponsabilidades de uno u otro signo en Expansión, y lo sigo haciendo ahora en cada uno de los artículos que escribo. Confieso sin embargo que ésta es una tarea inagotable, que requiere una fuerza de voluntad extrema y una perseverancia a prueba de bomba.

A finales de junio pasado, *The Economist*, en mi opinión la revista de economía y también de ideas más prestigiosa del mundo, lo que algunos han dado en llamar la biblia del liberalismo, cumplió 160 años. El resumen del editorial con el que festejó el acontecimiento es que la defensa de la causa de la libertad, y en especial, de la libertad económica, y la lucha contra cualquier abuso del poder, continúa teniendo hoy la misma vigencia que cuando la publicación fue fundada, allá por 1843.

La creciente presencia de los movimientos alternativos o antiglobalización, la presunción de culpa bajo la que continúan funcionando los mercados financieros después de la oleada de escándalos y los excesos vividos los últimos años, el azote del sida en el continente africano son cuestiones que siguen convirtiendo la defensa del liberalismo, desde los medios de comunicación, en una tarea casi heroica. Y, sin embargo, y ya se habrán dado cuenta, yo estoy firmemente convencido de que la vía para solucionar las actuales deficiencias y dar respuesta a las preocupaciones que sentía Julio Pomés a la hora de encargarme esta charla sólo pueden realizarse desde un enfoque claramente liberal.

Creo que el liberalismo tiene una rotunda superioridad moral sobre el resto de los sistemas de pensamiento hasta ahora conocidos, y lo creo así porque, a diferencia por ejemplo del socialismo, al menos del socialismo ortodoxo, la base del pensamiento liberal es la confianza ilimitada aunque paradójicamente realista en las personas. El liberal piensa que la cooperación social para el bien común se logra a través de las actuaciones de los individuos, quienes buscando libremente su propio interés, crean el orden espontáneo que conduce a los mejores resultados posibles. En cambio, el socialista tiene la fatal arrogancia, en expresión de Hayek, de pensar

que la mente de un solo individuo o de un conjunto de políticos o de funcionarios que por serlo parecen buenos o incapaces de cometer errores, es capaz de construir un orden social con mejores resultados, más justo, que el que se obtiene a través de los innumerables agentes que con sus actuaciones, y sin proponérselo directamente, generan riqueza y bienestar para todos.

He dicho que el liberalismo tiene una confianza ilimitada aunque realista en las personas y pienso que esto es una contradicción aparente que merece una explicación. La confianza es ilimitada en el sentido de que frente a la burocracia o los aparatos de los partidos, deposita una esperanza mucho mayor en el progreso que proporciona a largo plazo la iniciativa individual ejercida en plena libertad. Digo que es una confianza realista en el sentido de que está persuadido de que las personas fallan, de que no todas se comportan con la honestidad que debieran y que no todos sienten el mismo aprecio por los valores morales. De manera que no es justo, cuando abordamos la oleada de escándalos financieros de los últimos tiempos, o por ejemplo, lo recientemente acontecido con el presidente de la Bolsa de Nueva York, obligado a dimitir tras conocerse su sueldo espectacular, atribuir tales fallos al sistema capitalista o la economía de mercado. Por el contrario, pienso que estos fallos se deben a la errada o fraudulenta conducta personal de determinados individuos o grupo de personas, y no creo que una sobrerreacción normativa al respecto sea capaz nunca de corregir defectos que están inscritos en la naturaleza humana y que sólo una educación que cultive las virtudes morales puede amortiguar.

En el Capitalismo, cuyo fin último es satisfacer las necesidades de las personas y abrir al máximo el espacio para que éstas den lo mejor de sí, y no más el que es capaz de cubrir las demandas sociales con la mejor calidad y el menor precio posible y cualquier otra realidad es el fruto de una interpretación errada del mismo. Y por acabar con el caso de los escándalos en EEUU, creo que más que demostrar la decadencia del sistema dicen mucho de la capacidad intrínseca para aprender y corregir los errores, como consecuencia de la presión que ejerce la vitalidad de la opinión pública y la sociedad civil.

En todo caso, no creo que el objeto de esta charla sea extenderse demasiado en la filosofía política y por eso, entraré de lleno en algunas cuestiones cuya forma de ser abordadas tienen mucho que ver con las ideas previas que acabo de exponer. Yo pienso que gran parte de nuestros problemas actuales son la consecuencia de los nocivos efectos provocados por el Estado de Bienestar firmemente consolidado en la Vieja Europa, gracias al predominio de las ideas socialdemócratas durante casi toda la segunda mitad del siglo veinte.

Hay primero una cuestión relativa a su financiación, que aun no siendo en el fondo la más importante, sí que es la que tiene la mayor actualidad. La universalización de la protección social en toda Europa, más los excesos cometidos con la misma, ha disparado el gasto público hasta extremos que hoy parecen más que nunca claramente insostenibles. No hay más que ver los planteamientos de recortes sociales que vienen haciendo estos días los gobiernos de Francia o de Alemania, donde el peso del Estado es todavía mayor que en España, y la resistencia al cambio mucho más fuerte, para convencernos de la necesidad de tener un presupuesto público equilibrado de cara a generar crecimiento, empleo y riqueza. Me parece muy relevante que los gobiernos de París y Berlín estén actualmente tratando de racionalizar las pensiones, recortando las prestaciones sanitarias y reduciendo los subsidios por desempleo y que aquí algunos partidos todavía hablan de la necesidad de gastar más o de aumentar los derechos sociales.

Por eso cuando estos días se discute desde algunos ámbitos académicos y políticos la obsesión de Aznar por el déficit cero, que es en realidad la reforma estructural de calado por la que este señor pasará a la historia, además de por el desapego del poder que ha demostrado con su renuncia, no puedo por menos que sentir una gran perplejidad. Ha sido precisamente el control del gasto público ejercido por el gobierno desde 1996 el que ha hecho posible que se bajaran los impuestos por primera vez en la historia, y que también de manera inédita, coincidiendo con un ciclo de recesión en el conjunto del Continente, nuestro país haya sido capaz de generar

puestos de trabajo, en lugar de destrucción de los mismos como venía siendo tradicional, así como de crecer por encima de los demás, y atender además otras cuestiones prioritarias como la inversión pública, o casos extraordinarios como el Prestige o la guerra de Irak sin incurrir en desequilibrios presupuestarios.

La enseñanza es que sólo el equilibrio fiscal proporciona el margen suficiente para afrontar los periodos de crisis económica, que es lo que no pueden hacer en estos momentos Francia y Alemania y lo que les está obligando a emprender recortes al tiempo que a tomar la grave decisión de cuestionar el Pacto de Estabilidad que ellas mismas habían impuesto sobre economías menos fuertes y tradicionalmente más inestables y menos serias como la española.

Es más, yo sostengo que el crecimiento de España podría haber sido mucho mayor si el Gobierno hubiera racionalizado el gasto social, muchas de cuyas partidas son claramente ineficientes, porque esto hubiera liberado recursos adicionales que dedicar a estimular fiscalmente la inversión en tecnologías o en investigación y le hubiera permitido modernizar de manera más acelerada las infraestructuras. Por desgracia, recortar el gasto social en España sigue siendo un tabú, no ya para los socialistas sino también para los populares, de manera que llevamos tiempo ensayando la que considero imposible teoría de la cuadratura del círculo, es decir, bajar impuestos, tratar de seguir creciendo y mantener cuando no aumentar el gasto social.

La resistencia de los políticos a recortar el gasto social deviene de la oposición de los ciudadanos a aceptarlo y del correspondiente riesgo electoral en que podrían incurrir los primeros. Pero la explicación de ello nos lleva a lo que en mi opinión constituye el segundo error del Estado del Bienestar. Según asegura el profesor Termes, cuyas tesis comparto plenamente, y que ahora voy a citar, este segundo error es *"haber querido que la protección se universalizara, alcanzando al inmenso número de aquellos que, sin necesidades perentorias, debieran haber sido puestos*



*a prueba para que dieran el fruto de que la iniciativa individual es capaz. El Estado ciertamente debe proteger las situaciones de indigencia, y en ejercicio de su función subsidiaria, atender con su dinero los contados casos que la sociedad no puede atender. En lugar de ello, generaciones enteras han sido adormecidas por el exceso de seguridad, con cargo al presupuesto, y lo que es peor, en detrimento de las unidades productivas de riqueza, que de esta forma, se sienten desincentivadas. El resultado es que, nuestros contemporáneos, acostumbrados a tener cubiertas, sin esfuerzo, todas las necesidades básicas, desde la cuna hasta la tumba, han perdido el amor al riesgo y la aventura, generadora de riqueza. Presos de una paralizante y excesiva seguridad, el hombre de hoy se desinteresa progresivamente de su contribución al desarrollo de la sociedad, lo que conduce a instituciones cada vez más ineficaces y anquilosadas. En esta situación, lo único que subsiste es la ambición por el enriquecimiento rápido y sin esfuerzo, fomentando la corrupción y el empleo de toda clase de artes torcidas para lograrlo". Yo les pregunto, ¿no es ésta una perfecta descripción de lo que nos está pasando en estos días? El profesor Termes sostiene, y yo suscribo su juicio, que lo peor del Estado del Bienestar es el daño que ha hecho a la mentalidad de los hombres de nuestro siglo.*

Y ustedes me preguntarán, bueno, bien, y qué tiene esto que ver con el motivo de su charla, con el objeto que nos reunía aquí, que no era otro que ver cómo los medios de comunicación pueden conseguir una sociedad mejor. Bueno, pues tiene que ver en la medida en que los medios de comunicación, y así ha sido el caso de Expansión mientras yo he tenido responsabilidades allí y no tengo duda de que lo seguirá siendo en el futuro, pueden desempeñar un gran servicio a la sociedad desvelando entre otras cosas las falacias con las que se viene defendiendo el Estado de Bienestar, y postulando un tipo de cultura distinto, sobre la base del liberalismo, que tanta falta nos hace en la sociedad española. Nosotros creemos y hemos defendido casi en solitario, por ejemplo, que el seguro de desempleo amplio y duradero produce más paro; que la ayuda excesiva a los marginados produce más marginación, que los programas contra la pobreza producen más pobres; por ir al límite en la pro-

vocación, que las ayudas a las madres solteras y a las mujeres abandonadas, multiplica el número de madres solteras y el número de hogares monoparentales... Bueno, y seguramente se preguntarán ustedes cómo le ha sido posible defender esta serie de tesis aparentemente tan reaccionarias, pero que yo reivindicó tan progresistas, con el permiso de la izquierda, desde y en su periódico.

En primer lugar, y esto es fundamental, porque estaba firmemente convencido de las mismas, de su carácter revolucionario y benefactor para el conjunto de la sociedad. Porque este programa entraña el compromiso de ayudar a los marginados, y a los que son presa del infortunio, pero a los marginados de verdad, poniendo esto a quienes han abusado de la falta de control o una generosidad mal entendida. En segundo lugar, y esto es importantísimo, porque tenía la confianza de la empresa. En tercer lugar, y esto ha sido lo más arduo, tratando de convencer a diario a alguno de mis colaboradores y a la gran mayoría de los periodistas de la idoneidad de estos principios.

Hasta al director más carismático o más autoritario del mundo le resulta complicado defender una determinada línea editorial si esta no es compartida por su redacción. Yo creo que a duras penas, con altibajos, con retrocesos coyunturales, y luego con avances más firmes, esto se ha conseguido en Expansión. Creo que la gente que trabaja allí sabe qué defiende el periódico, y en los casos en que no lo comparte, no manifiesta una oposición beligerante al respecto. Porque he de confesarles que en una redacción de una edad media apenas superior a los treinta años, muchos de ellos recién salidos de la universidad, uno palpa claramente las deficiencias de la formación secundaria y universitaria en todos los asuntos relacionados con la economía. Pero no desde el punto de vista técnico. Me refiere al fondo de la cuestión. Es decir, su aprecio por el mercado, del que por otra parte tanto disfrutaban, es bastante discreto, su pasión por la competencia es modesta, y su creencia de que el Estado del Bienestar en el que todos nos hemos criado, ha generado una sociedad más justa, equitativa y solidaria es tan firme como equivocada. Cuando alguna vez

les he dicho que la solidaridad de la que ellos hablan, que es la solidaridad organizada con cargo al presupuesto, lo que hace es expulsar la virtud personal de la solidaridad, la que de verdad exige sacrificio personal, algo de lo que la sociedad dio abundantes pruebas en otros tiempos históricos, ponen cara de póquer.

Y sin embargo, y por citar un ejemplo bien reciente de lo que digo, ¿cuál fue el problema de fondo, el realmente importante, del escandaloso aumento de la mortalidad de ancianos este verano en Francia?. ¿El mal funcionamiento de la sanidad pública, es decir, del gobierno; la degeneración en que están cayendo los valores de la República, que los franceses gustan de pronunciar de manera grandilocuente? O por el contrario, ¿no fueron más bien los familiares que abandonaron a sus ancianos, los que no les han reclamado después o el conjunto de la sociedad que los abandona a mejor suerte los verdaderos responsables de la catástrofe?. La conclusión es que el daño moral más importante causado por el Estado del Bienestar ha sido la vinculación del individuo al Estado. Y coincido con el profesor Termes, y lo he constatado a diario en mi periódico, cuando me ha tocado defender esta clase de tesis, que a ellos les parecían tan excéntricas como a muchos de ustedes, que los nocivos efectos que he relatado serán muy difíciles de desarraigar en unas generaciones crecidas al amparo del presupuesto.

Nos hemos criado en un ambiente en el que damos por hecho que el Gobierno y el Estado tienen la ineludible obligación de solucionar todos nuestros problemas. Un ambiente en el que también suele ser el Estado o el Gobierno el que tiene la culpa de todo tipo de contratiempos. Un ambiente en el que no nos sentimos responsables de nada, aunque la verdad, por el contrario, es que casi todo lo que nos sucede es resultado de nuestras decisiones y nuestros comportamientos, al margen de las circunstancias extraordinarias ligadas a la suerte.

Llegados a este punto quizá puedan decir, y no les faltará razón, que he construido buena parte de mi discurso en un sentido de negación de lo que hasta ahora han

sido las políticas dominantes, incluso bajo el mandato del PP, para que no vean que soy sólo anti PSOE, sin esbozar más que ligeramente las alternativas que hay. Sin embargo, es un hecho que los medios de comunicación de Recoletos creen, por ejemplo que el mercado es una vía más barata y también más eficiente para producir bienestar social que el Estado.

No se explica de otra forma por qué, pudiendo, la gente suele preferir la sanidad privada a la pública, hablando de calidad; y tampoco se explica el éxito en términos financieros o de ahorro, que, por citar un ejemplo concreto, le está proporcionando a la Generalitat Valenciana el Hospital de Alcira, cuya titularidad pertenece a una fundación pública, pero que está siendo gestionado en régimen privado. Y tampoco se explica más que por la calidad a un precio comparativamente bajo el éxito de la Clínica Universitaria en Navarra. Yo pienso también que la, nada ensayada en España, institución del bono escolar sería una solución mejor que la actual financiación indiscriminada de la educación, que no atiende a la calidad de los centros, que abomina de la sana idea de los rankings, que tampoco valora el esfuerzo de los alumnos y que produce un aluvión de estudiantes mal formados, incurriendo en la grave inequidad de que los hijos de la gente con recursos pague una miseria por la enseñanza universitaria. Y también creo que los sistemas privados de pensiones o que, cuando menos, una complementariedad privada mucho más intensa que la actual de las pensiones públicas, generaría individuos mucho más dueños de su futuro, estimularía el ahorro que tanto bien hace a las economías y aliviaría las cuentas públicas hasta liberar recursos que dedicar a tareas más eficientes y por tanto más generadoras a largo plazo de bienestar para el conjunto de los ciudadanos o, en todo caso, recursos que destinar de verdad a las tareas que son ineludibles del Estado en ayuda sólo de quienes de verdad precisan de su respaldo. Desgraciadamente, no es ésta la cultura dominante hasta la fecha, o sólo comienza a abrirse paso muy a duras penas.

Estamos en parte instalados en la cultura del gratis total, instalados en la aspiración constante a la titularidad de más derechos -no deja de ser alarmante que el Partido Socialista se proponga en su próximo programa electoral el alumbramiento de nuevos derechos sociales- en lugar de a la predisposición a la asunción de las responsabilidades que nos corresponden como personas, como vecinos, como ciudadanos.

Cuando oigo estos días de campaña electoral en Madrid proponer a los distintos candidatos ideas peregrinas, todas ellas generadoras de más gasto social no puedo menos que echarme las manos a la cabeza. Me pregunto por qué no hay más políticos capaces de lanzar mensajes más positivos, más edificantes. Por qué no hablan más de la necesidad de crear una cultura emprendedora, porque no incitan a la gente a incurrir en el riesgo de crear una empresa y dar trabajo a los demás, por qué no se recrean en resaltar la enorme potencialidad que se esconde detrás de cada individuo, por qué no inciden en la necesidad de la innovación, de la investigación, por qué, en definitiva, no les estimulan a ejercer la libertad con todas las consecuencias.

He oído al candidato socialista a la Comunidad de Madrid, Rafael Simancas, decir que si gobierna, creará un lobby muy fuerte en Bruselas con el fin de cazar subvenciones. No digo yo que en esta vida haya que ser ingenuo y desaprovechar las oportunidades legales de obtener recursos. Lo que sí digo y ésta es una política que han defendido siempre los medios de comunicación de nuestro grupo, es que la subvención, las ayudas, el proteccionismo, es el camino más fácil y directo hacia la ineficiencia económica. En lugar de producir bienestar genera a largo plazo más pobreza, crea un círculo vicioso de dependencia que termina por anular toda la capacidad que llevamos escondida para superar las dificultades y las situaciones de crisis por nuestros propios medios.

Las políticas a que deberían dar lugar todas estas ideas que he esbozado someramente, de manera quizá desordenada, son, sin embargo, la clase de política que

pone los pelos de punta a los políticos. Y cuanto más cercanos están éstos a los ciudadanos, mayor es la dificultad para alterar el statu quo. No seré yo, como navarro que soy, nacido en Castejón, y estudiando en Larraona y en la Universidad de Navarra, el que cuestione a estas alturas de la historia la autonomía foral de la Comunidad, ni tampoco es mi intención cuestionar el régimen autonómico que recoge la Constitución. Lo que sí digo es que veo una tendencia cada vez más generalizada entre los políticos a estrategias de tipo cortoplacista, especialmente entre los autonómicos, y que esto no nos puede conducir a ningún buen puerto. El miedo a incurrir en riesgos electorales se exagera con la proximidad y la cercanía de los administrados que convierte muchas veces la resistencia al cambio en una fuerza de presión imposible de sortear.

Sucede con más frecuencia de la deseada que los manoseados intereses generales se confunden a menudo con los de los grupos de presión, de manera que la ciudadanía desarmada a la satisfacción de las ambiciones de aquellos que por sus recursos, notoriedad pública y facilidad de acceso al poder, condicionan en su favor las decisiones de los gobernantes.

¿Cuál es la función de los medios de comunicación en este punto? Sólo puedo hablar de la que trata de ejercer Expansión y el resto de las publicaciones de la casa. Que ha sido la de hacer una denuncia radical de las falsedades y perjuicios que con frecuencia provocan políticas aparentemente bienintencionadas, y la de animar el coraje de los políticos y de las personas cabales con proyección e influencia social, a fin de inducir un cambio de conciencia y de cultura en nuestras sociedades, con el objetivo de que, sin abandonar el preciado poso de la Vieja Europa, este continente, España y también Navarra aprendan e incorporen las contrastadas bondades de la cultura anglosajona y de la sociedad norteamericana, tan criticada, pero en muchos casos tanto o más rica que la nuestra.

Yo creo que Navarra tiene muchas posibilidades, entre evidentes y ocultas, pero tener un papel más importante en España, y también que a nada que espabiláramos y fuéramos capaces de desembarazarnos de los lastres de los que he hablado y que atenazan a la Vieja Europa, podríamos encontrar el camino para aspirar a ser una región excelente.



Rafael Pampillón

Instituto de Empresa



En el informe del año 2002 sobre la Competitividad Mundial publicado por The World Economic Forum se puede observar cómo algunos países europeos, por ejemplo, España y Gran Bretaña, ganan competitividad con respecto a 1994, mientras otros (Francia, Alemania e Italia) descienden puestos (Cuadro 1). Las ganancias de España y Gran Bretaña pueden ser consecuencia de su mayor estabilidad macroeconómica y de sus reformas en los mercados de factores (trabajo, electricidad, suelo, telecomunicaciones, etc.). Mientras tanto, Estados Unidos mantiene el liderato en competitividad y, además, lleva 22 años (1981-2002) creciendo a buen ritmo (3 por ciento medio anual) mientras los países de la Unión Económica y Monetaria (UEM) crecen menos (2,2 por ciento). Las tres economías más grandes de la UEM antes citadas (Francia, Alemania e Italia) llevan años soportando tasas muy bajas de crecimiento económico. Pero, ¿por qué crece más la economía norteamericana? ¿Por qué Estados Unidos genera más empleo que Europa? ¿Por qué Francia, Alemania e Italia pierden competitividad? ¿En qué se diferencia Europa de EEUU? ¿Por qué Alemania va a reducir su Estado del Bienestar?

**Cuadro 1. Ranking de Competitividad**

	1995	2002
Estados Unidos	1	1
Alemania	6	14
Francia	17	30
Reino Unido	18	11
España	28	22
Italia	30	39

Fuente: . World Economic Forum



Al comparar la economía de los Estados Unidos con la Unión Europea hay que tener en cuenta que se está comparando una economía que funciona con los parámetros del mercado y la libre competencia, como la de Estados Unidos, con a una economía del Estado del Bienestar como la de la Unión Europea. Existen diferencias básicas entre las dos economías que explican tales diferencias

### **Diferencias entre la economía de Estados Unidos y la Unión Europea**

**Primero**, las empresas de la UEM tienen mayores costes fiscales, sociales, administrativos y financieros (tipos de interés más altos) que las de Estados Unidos, lo que las hace perder competitividad, es decir, ventas y, por tanto, crecimiento económico y creación de empleo. Así, por ejemplo, mientras la presión fiscal en Estados Unidos es del 30 % en la Unión Europea es de un 45%.

**Segundo**, la determinación de los salarios en Estados Unidos es descentralizada (a nivel de cada empresa), mientras que el proceso de negociación de salarios en Europa es centralizado. Esto hace que los salarios en Estados Unidos estén guiados por las fuerzas del mercado, lo que permite una asignación más eficiente de los recursos. La tasa de paro era mayor en Estados Unidos, pero desde 1980, después de la época de Reagan, con la introducción de más mercado, más competencia y menor intervención en la economía, se ha reducido, siendo la creación de empleo significativa (aunque ahora se enfrenta a un nuevo aumento del desempleo). La Unión Europea, que registraba un paro más alto, ha reducido su tasa de desempleo desde el año 1998. En parte también porque países como España han bajado sus cifras. En 1995, la tasa de paro era del 24%, siendo del 11% en la actualidad. Una diferencia clara es que mientras en Estados Unidos se crea empleo en el sector privado, en la Unión Europea lo crea el sector público.

**Tercero**, Estados Unidos es el país que tiene el mayor espíritu empresarial del mundo. Cada año se crean en los Estados Unidos cientos de miles de nuevas empresas, muchas de las cuales desaparecen en menos de un año. Pero unas cien mil

sobreviven, lo que define a Estados Unidos como una sociedad con iniciativa empresarial. Ello se debe, entre otras cosas, a que los trámites administrativos para crear una empresa son mucho más caros, complejos y lentos en Europa (en Estados Unidos los trámites duran un mes, mientras que la media en la Unión Europea es de 15 meses). Además, la disponibilidad de capital-riesgo y los incentivos para acceder al capital-riesgo son también muy superiores en Estados Unidos frente a cualquier otro país europeo.

**Cuarto**, la Unión Europea destina un 2% de su PIB a la I+D, por debajo de los Estados Unidos, que destinan el 2,6%, principalmente a las empresas y no tanto a la investigación básica. Esto ha permitido que Estados Unidos se haya adaptado mejor a las nuevas tecnologías y haya orientado su producción y su inversión en el exterior hacia los sectores de alta tecnología. En este sentido la economía norteamericana ha sabido y está sabiendo aprovechar mejor la revolución informática basada en el abaratamiento de la transmisión y del almacenamiento de la información. Desde el año 1995 al 2000 Japón ha perdido cuota de mercado en la producción de circuitos integrados pasando de 42,5% a 27,8% y Europa ha pasado del 3,7% al 7,7%. Además, la población estadounidense, en casa y en el trabajo, utiliza la red y los PC más que en Europa. En el sector de software informático, donde los niveles salariales están bastante por encima de la media, los Estados Unidos emplean un 50% más de trabajadores per capita que en Francia o Alemania.

**Quinto**, A partir de 1982, Estados Unidos gana cuota en el mercado de las exportaciones. Desde 1990 pasa del 11,5% a 12,3%. Los países europeos, excepto España, que tiene una tasa baja desde 1990, están perdiendo participación en el mercado mundial. Además, la Unión Europea pierde competitividad porque, como se ha mencionado anteriormente, sus costes laborales son más altos.

## ¿Qué debe hacer la Unión Europea?

Al comparar la economía de los Estados Unidos con la Unión Europea hay que tener en cuenta que se está comparando una economía que funciona con los parámetros del mercado y la libre competencia, como la de Estados Unidos, con a una economía del Estado del Bienestar como la de la Unión Europea. Por ello, puede que no sea aplicable el modelo estadounidense a las economías europeas, ni en su totalidad ni a corto plazo. Además, las diferencias sociales se están agrandando porque la nueva economía de la información está demandando trabajadores cada vez más cualificados con salarios cada vez más altos, mientras las personas con menos cualificación van a tener sueldos muy reducidos. La respuesta europea a este problema no debería ser la de resistirse a las fuerzas del mercado (estableciendo un elevado salario mínimo, restringiendo los despidos de las empresas, y oponiéndose a un sistema de despido más flexible), sino la de invertir más en formación y en tecnología.

El Estado del Bienestar, al que Europa no está dispuesta a renunciar, ha conseguido una cierta igualdad de oportunidades entre las personas gracias a la disponibilidad de bienes públicos como las pensiones, la educación y la sanidad. Ahora sin embargo, parece cada vez más necesario rediseñar el Estado del Bienestar, donde el papel del Estado no sea el de suministrador de los servicios sociales sino el de garante de su provisión, en aras de una mayor eficiencia. Hay que reformar los sistemas de pensiones, ya que en Europa (con una de las poblaciones que más envejece del mundo -cosa que no sucede en los Estados Unidos-) está aumentando el porcentaje de personas que no trabajan en relación a las que trabajan, o lo que es lo mismo, la proporción de gente que trabaja irá disminuyendo paulatinamente. En el futuro, por tanto, si no se reducen las pensiones, habrá que endurecer la presión fiscal, ya que un número menor de trabajadores tendrá que sustentar a un número creciente de jubilados. Para hacer sostenible el sistema de pensiones habrá que recurrir a la mano de obra extranjera. Pero la inmigración, aunque puede contribuir a aliviar el envejecimiento de la población, no será capaz de invertir la tendencia a una mayor longevidad, ni de aportar un aumento suficiente de nacimientos que permita el reemplazo generacional.

## En resumen

Para que Europa pueda crecer más debe "soltar lastre", como está intentando hacer Alemania, reformando su Estado del Bienestar (racionalizando, por ejemplo, el sistema sanitario, muy caro y cada vez menos eficiente) y su mercado laboral (por ejemplo, flexibilizando el despido), descentralizando la negociación colectiva, facilitando el funcionamiento de los mercados y la creación de las empresas (eliminando las barreras al espíritu emprendedor) y gastando más en I+D. La privatización de empresas públicas puede ser también una herramienta que ayude a dinamizar el mercado. También son necesarios órganos reguladores que eviten que los monopolios públicos se conviertan en monopolios privados. Por ejemplo, Francia o Alemania poseen sistemas reguladores muy fuertes, poca competencia y empresas públicas en sectores fundamentales. Será necesario también crear un mercado europeo de telecomunicaciones y transportes, al cual, Francia y Alemania se opusieron en la Cumbre de Barcelona. La Unión Europea sigue siendo un conjunto de 15 países con sus propias políticas donde no existe realmente un mercado único. Estos son pasos que deben darse, de lo contrario, la vieja y achacosa Europa seguirá perdiendo competitividad.

Sin embargo, tampoco hay que olvidar que Estados Unidos, que es la primera potencia económica y militar, cuenta también con numerosos problemas, como su insolidaridad frente al Tercer Mundo, la poca ayuda oficial al desarrollo que ofrece (aunque habría que analizar la ayuda privada, la ayuda oficial al desarrollo es el 0,1% de su PIB frente al 0,33% de la OCDE y el 0,7% de los países nórdicos), su abandono de la Cumbre del Racismo cuando Israel fue acusado por los países árabes, la proliferación de armas de fuego y la inseguridad ciudadana que ello conlleva, así como la distribución desequilibrada de la renta. Los países de la Unión Europea deben alcanzar los niveles de productividad y desarrollo de Estados Unidos, pero a su vez deberán ser objetivos importantes también el garantizar la equidad en la distribución de la renta y evitar conflictos sociales.



3

**COMUNICACIONES**





José María Zabala

Asesoría Industrial Zabala



En los últimos seis años Navarra ha realizado un esfuerzo constante y notorio en mejorar su actividad en I+D e innovación. Así, entre los años 1997 y 2001, tanto el gasto total de I+D como el gasto empresarial en I+D se han duplicado en Navarra, con importantes crecimientos anuales, de forma progresiva y constante. Esto se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. EVOLUCIÓN DE LA I+D EN NAVARRA

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Gastos internos totales en I+D</b>	62.529	76.407	91.149	94.595	114.065
<b>Gastos internos totales en I+D en % del PIB</b>	0,72%	0,83%	0,95%	0,90%	1,03%
<b>Gasto en I+D en las empresas</b>	34.119	47.390	58.190	61.814	79.936
<b>Gasto en I+D en las empresas en % PIB</b>	0,39%	0,51%	0,60%	0,59%	0,72%
<b>Personal de I+D (EDP) sobre población activa (‰)</b>	7,5	8,3	9,5	9,2	10,8
<b>Personal de I+D (EDP) en empresas / personal de I+D</b>	39,47%	35,59%	43,59%	35,77%	49,16%

Fuentes: INE e Instituto de Estadística de Navarra.

También se pone de manifiesto un considerable predominio de las empresas, frente a las universidades y centros tecnológicos, en la actividad de I+D de Navarra. Así, en el año 2001, las empresas realizaron el 70% del gasto total en I+D de Navarra. Este dato permite extraer dos conclusiones: la primera, que la I+D que se hace en Navarra tiene un marcado carácter de investigación aplicada, muy próxima al mercado, y la segunda, que el volumen de investigación más



básica o fundamental realizada en Navarra ha estado quizás por debajo de la capacidad de sus infraestructuras científicas y tecnológicas.

Por otro lado, otro dato a destacar es el importante incremento que ha experimentado el personal de I+D sobre población activa y su incorporación a la empresa, aproximándose al 50% del total del personal de I+D, debido en buena parte al flujo de licenciados universitarios insertados al mercado laboral, propiciado por la presencia de varios centros universitarios en nuestra comunidad. Dicho porcentaje sitúa a Navarra, en este ámbito, por encima de la media de la Unión Europea, tal y como veremos a continuación.

No obstante, la situación comparativa de Navarra con España y con la Unión Europea en el año 2001 da unos resultados dispares, tal y como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. COMPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE I+D RESPECTO AL ENTORNO

	NAVARRA	ESPAÑA	NAVARRA/	UE	NAVARRA/
	2001	2001	ESPAÑA	2001	UE
<b>Gastos internos totales en I+D en % del PIB</b>	1,03%	0,96%	107%	1,94%	53%
<b>Gastos internos totales I+D empresas en % del PIB</b>	0,72%	0,50%	144%	1,28%	56%
<b>Personal de I+D (EDP) sobre población activa (‰)</b>	10,8%	6,9%	156%	14,1%	76%
<b>Personal de I+D (EDP) en empresas / personal de I+D</b>	49,16%	36,95%	133%	46,1%	106%

Fuentes: EUROSTAT, INE e Instituto de Estadística de Navarra.

A nivel estatal, Navarra se encuentra muy por encima de la media nacional, destacando de sobremanera el personal de I+D sobre población activa y los gastos internos de I+D de las empresas con respecto al PIB, superando la media española en un 56% y en un 44% respectivamente. Sin embargo, a nivel europeo Navarra se sitúa muy por debajo de la media, destacando los gastos totales en I+D con respecto al PIB que apenas superan el 50% de la media europea.

Un dato a reseñar es el personal de I+D en empresas con respecto al personal de I+D, que supera en un 6% la media europea, tal y como se ha comentado anteriormente.

Si se comparan los objetivos del 2º Plan Tecnológico de Navarra con la situación de Navarra y de la Unión Europea en la actualidad (datos del año 2001) se puede observar que, con la consecución de los objetivos del año 2007, Navarra se situará en la media europea del año 2001 en lo que respecta a gasto total en I+D y gasto total en I+D de empresas respecto al PIB, teniendo en cuenta que el objetivo de gasto interno total en I+D con respecto al PIB de la Unión Europea para el año 2010 es el 3% (Tabla 3).

**Tabla 3. ESTIMACIÓN DE OBJETIVOS DEL 2º PLAN**

	<b>NAVARRA 2001</b>	<b>OBJETIVO NAVARRA 2007</b>	<b>UNIÓN EUROPEA 2001</b>
<b>Gastos internos totales en I+D en % del PIB</b>	1,03%	1,9%	1,94%
<b>Gastos internos totales I+D empresas en % del PIB</b>	0,72%	1,33%	1,28%
<b>Personal de I+D (EDP) sobre población activa (‰)</b>	10,8	17	14,1
<b>Personal de I+D (EDP) en empresas / personal de I+D</b>	49,16%	60,5%	46,1%

Fuentes: EUROSTAT, INE, Instituto de Estadística de Navarra y 2º Plan Tecnológico de Navarra.



# ¿QUÉ Y CUÁNTO VALOR AÑADIDO GENERAMOS?

**José María Aracama**

Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA)



Numerosos nubarrones y tormentas locales han oscurecido, en muy buena parte, las expectativas de crecimiento de los países de la Unión Europea en la segunda mitad de este año 2003. Y tras las correcciones, a la baja, de aquellas previsiones ya se señala la primera mitad del año 2004 como la solución a nuestros males industriales y económicos.

El Secretario de Estado de Energía, José Folgado, señalaba recientemente que el Gobierno, desde 1996, ha destinado 3.000 millones de euros en incentivos regionales, para promover y animar la inversión del sector privado y el desarrollo empresarial que se ha concretado en una inversión total de 22.579 millones de euros.

Son cifras que miran al pasado, un excelente pasado que nos ha tocado vivir en un clima de bonanza económica y que en Navarra hemos saldado con notable ventaja sobre la casi totalidad de comunidades españolas. Los principales indicadores de la Comunidad Foral configuran a Navarra como una región, en muchos aspectos, en línea con la media europea. Y debemos escribir y aplaudir que muy buena parte de ese espectacular crecimiento de la economía se lo debemos a la empresa privada.

Lástima que no termine de aclararse el horizonte industrial más inmediato de países como Alemania de cuyas inversiones y compra de nuestros productos (léase en buena parte automóviles) tanto dependen sectores y empresas con importante influencia en la marcha de la economía y balaza comercial de Navarra.

Los avisos de la patronal alemana del motor, de que en España y Navarra son necesarias reformas y programas para que continúen los ritmos y niveles de inversión, no son casuales. Ya hace tiempo que los fabricantes de automóviles miran hacia países del Este, argumentando la falta de flexibilidad de los sindicatos o la pérdida de competitividad de nuestra industria. Si además los mercados no respiran alegría, nos encontramos ante un panorama de difícil solución e incertidumbre, al que tenemos que hacer frente con un mayor desarrollo tecnológico, innovación y más valor añadido.

Los costes laborales en Navarra son menores que los europeos, pero ¿somos tan competitivos como hace dos y tres años, cuando comenzaron a sonar las primeras sirenas de alarma en el sector de automoción? La flexibilidad que tanto se reclama a los sindicatos ¿sería la solución de muchos de los problemas?

La inversión en I+D por parte de las empresas y la Administración es una muy buena receta ante cualquier resfriado, pero la innovación es especialmente eficaz a la hora de prevenir muchas de las enfermedades de nuestra industria y mejorar nuestra presencia en los mercados internacionales. Hay quien asegura incluso que resulta más agradable trabajar en las empresas más innovadoras. Y desde luego, donde se trabaja más a gusto se trabaja mejor, hay más aportación del conocimiento y, en última instancia, el valor añadido del producto que se genera es claramente superior.

Estaremos de acuerdo en que el sector de automoción ha sido y es -aunque en menor medida- la punta de lanza de la industria de Navarra, con más de nueve mil empleos. Hemos superado con matrícula de honor los retos de la mano de obra barata, del just in time, de las teorías de López de Arriortua o la calidad total; pero hace tiempo que el Gobierno de Navarra y Sodena como la sociedad pública encargada de la política industrial y económica de la administración Foral, iniciaron una diversificación clara y firme que está dando sus resultados.

El sector de las energías renovables, con la eólica como principal punto de referencia, emplea a más de dos mil trabajadores. Se está construyendo el CIMA (Centro de Investigación Medica Aplicada) pero contamos ya con más de una docena de empresas y laboratorios que trabajan en este sector de futuro. Se incrementan las grandes empresas de servicios de calidad que también miran al exterior, y se potencia igualmente el sector del ocio y cultura, con mejoras en las infraestructuras turísticas.

He guardado para el final unas líneas sobre las nuevas tecnologías y la sociedad de la información, con su decisiva influencia en las empresas. Es significativa la afirmación del sociólogo español y catedrático en la Universidad de California desde 1979, Manuel Castell, quien asegura que *"a medio plazo, sólo habrá dos tipos de empresas: las de nueva economía, y las muertas"*.

Después de este diagnóstico, hay poco en qué pensar.



# EL NUEVO PATRÓN SINDICAL DEL SIGLO XXI

Mikel Larrea

Agrozumos



En los últimos tiempos, nuestra sociedad ha sufrido unos cambios imprevisibles. La propia consideración de qué es "sociedad" ha cambiado de modo radical, incluyendo conceptos novísimos como la reducción de distancias, la masificación, o el acceso generalizado en el primer mundo a la educación y la sanidad.

Las consecuencias económicas son múltiples, con aspectos como la ampliación de los mercados potenciales, la desaparición de las fronteras, el aumento generalizado de la competencia y la disponibilidad de información, en cantidad y calidad, en la llamada aldea global.

Ya no es posible refugiarse en barreras orográficas, idiomáticas o incluso sociales, para reconocer "hechos singulares" que justifiquen actuaciones diferentes o ineficacias estructurales. Estamos obligados a competir, y de hacerlo cada vez en mercados mayores. En consecuencia, hemos de preguntarnos si Navarra está preparada para el nuevo entorno en todos los ámbitos.

Desde el punto de vista social, englobando en ello sindicatos y patronal, todavía carecemos de un patrón para el siglo entrante, y es urgente ajustarnos a los requerimientos de un mercado que no nos va a esperar. A día de hoy, existen profundas divergencias entre los estándares en los que nos movemos, y las demandas estructurales del mercado.

Las empresas más importantes se han convertido en multinacionales, y las pautas de actuación sindical no pueden seguir ancladas en modelos ya superados. Las propias multinacionales "nacionales" han de ser tratadas desde un punto de vista internacional, pues así se ven ellas mismas, y así establecen su marco estratégico.



Estas multinacionales son claves en la creación de riqueza, en volumen de empleo e incluso en su aportación de variables culturales claves. No hace mucho oí decir al señor Miguel Angel Canalejo, exPresidente de Alcatel, que las multinacionales "*le habían enseñado a ser ciudadano del mundo*".

Y sin embargo, partimos de marcos de referencia tan absolutamente diferentes que lo que a nosotros nos parece bueno, a las centrales de las multinacionales les puede llegar a parecer pésimo, y al revés. Demasiadas veces parece que convivimos con ellas soportándolas, en lugar de comprendiendo sus engranajes y usándolas en nuestro beneficio como sociedad.

En el caso de las multinacionales alemanas, un proceso de negociación colectiva que nosotros consideramos normal, en el que una amenaza de huelga forma parte intrínseca del mismo proceso, es contemplado como la antesala del desastre total. Para su mentalidad, una amenaza de huelga representa una pérdida de confianza en el proyecto de la empresa por parte de la plantilla, y en consecuencia, una pérdida de confianza de los servicios centrales en una plantilla con esas características. El efecto en pedidos o inversiones suele ser desastroso.

Una empresa multinacional se establece en un entorno por razones de tipo estratégico, entre las que se encuentran los aspectos logísticos, el acceso a un mercado de sabroso volumen como el español, o el bajo coste laboral. Hemos de afrontar que algunos de estos condicionantes que nos daban ventaja competitiva se han perdido, bien sea por consecuencia propia del desarrollo de nuestra tierra en los últimos años, o por nuestra falta de adaptación a las nuevas claves de los mercados. En consecuencia, nuestra estrategia básica como sociedad he de ser modificada.

La progresiva ampliación de la Unión Europea hacia el Este elimina gran parte de estos factores que en su día resultaron claves, añadiendo a las nuevas desventajas competitivas propias de nuestro desarrollo, la mayor sintonía cultural de nuestros

nuevos socios con países claves como Alemania. Nuestros gobiernos están reaccionando tratando de anclar el tejido productivo multinacional fomentando la cultura de la Calidad, de la Productividad, de la Investigación y el Desarrollo, y del know-how en general y esto es, sin duda, acertado.

Pero hay un elemento fundamental de nuestra estructura productiva que estamos olvidando, y que desgraciadamente no está adaptándose con facilidad a este nuevo marco, y es el elemento social. Es urgente conseguir unas relaciones laborales constructivas, para evitar que las multinacionales se planteen marcharse a países con mejores disposiciones laborales. Algunas ideas, que sirvan como base de un debate serían:

### **Formación sindical dentro de cada compañía**

Desde el punto de vista sindical hemos de replantear cuál debiera ser el marco de legítima presión sindical que no destruyera el futuro de nuestro tejido productivo.

En lo que se refiere a los sindicalistas dentro de cada empresa, nuestra fuerza productiva ha de ser consciente de la realidad, ha de conocer en dónde están los límites después de los cuales, la consecuencia directa es su pérdida de trabajo.

Los trabajadores y sus representantes directos en la negociación, deben comprender que la demagogia tiene graves consecuencias y todavía a día de hoy, los sindicatos más extremistas no tienen problemas en emplearla. Hacer más ruido que el contrario, por sistema y no cuando es realmente necesario, no puede ser bueno para el futuro de los puestos de trabajo.

Por otro lado, hemos de pensar en que no resulta fácil la posición de los representantes sindicales dentro de la empresa. En gran número de ocasiones, no reciben nada a cambio de una labor con tantos sinsabores y que representa una presión personal significativa.

El hecho de que casi nadie desee ser representante sindical hace que los pocos que lo son, no sean necesariamente personas representativas, líderes dentro de la empresa, lo que provoca que a la hora de negociar, una cosa es convencer a los Comités de empresa, y otra muy distinta que las mismas cuestiones sean válidas para la Asamblea de trabajadores. No ayuda la baja afiliación sindical de nuestro entorno, y debieran ser los propios sindicatos quienes se pregunten por qué.

Explicar esta divergencia entre Comité y Asamblea en las centrales alemanas, es kafkiano, partiendo del hecho de que no entienden que los trabajadores tengan representantes directos de la propia empresa en el proceso negociador, entienden todavía menos que esos representantes no sean representativos.

Tendríamos que hacer esfuerzos en la coordinación de estos ámbitos. Se trataría de convencer a los Directivos, a los representantes sindicales, y a los propios representados, de que también tienen responsabilidad en "vender" la empresa a su central, partiendo del hecho de que los extranjeros vienen a nuestro país a ganar dinero sin problemas. Si no es así, vuelven a su país.

### **Formación de Directivos**

Nuestros directivos han de estar preparados para manejarse en este tipo de ambientes. No sólo hay que ser un buen negociador con los sindicatos, sino que hay que saber venderlo a la central, la cual tiene unas estructuras de pensamiento diferentes. Hay que contar con ellas, analizarlas y prepararse para afrontarlas.

### **Política de promoción de nuestras peculiaridades culturales**

Hemos de dar a conocer nuestra tierra con sus peculiaridades a las distintas culturas que basan los centros de decisión que afectan a nuestras plantas de producción. Esta es una labor difícil por la diversidad de mercados, gentes, culturas, etc, pero

nuestros organismos públicos disponen de excelentes bases de datos de las empresas que han invertido en Navarra, y no estaría de más informarles sobre la organización y el funcionamiento de los sindicatos, de modo que lo conozcan cuando un proceso negociador está en pleno apogeo.

### **Replanteamiento de la función sindical**

Por último, hay que hacer ver a los sindicatos que deben adaptarse a los tiempos. Por ejemplo, es necesario que se mentalicen de la importancia de hablar idiomas, para así entenderse directamente con los tomadores de decisión en su lengua materna. Sin duda eso ampliaría sus propias posibilidades.

La coordinación entre sindicatos de una misma multinacional en distintos países aportaría información a los negociadores que situaría a los sindicatos en la realidad, y les haría comprender de modo mucho más eficaz cuáles son las reglas del juego, y de qué modo han de priorizar con objeto de defender los intereses de su localización.

De este modo, resultaría mucho más fácil a los Directivos explicar aspectos esenciales, cuya fijación lleva una enorme cantidad de esfuerzo previo a toda negociación. Sería más fácil hacer ver que la ropa hay que lavarla en casa, discutiendo todo lo que sea necesario con la Dirección de las plantas, pero que llega un momento en que se ha de asegurar el pan de las familias que dependen de la negociación.

Hemos, sobre todo, de hacer ver que la política y las estructuras fabriles no se llevan bien. Y esto no es fácil, ya que la mayoría de nuestros sindicatos no han terminado todavía la transición. Del mismo modo que Marx y Trotsky han sido superados en el resto de ámbitos de la sociedad, sería bueno que también los sindicatos empiecen a pensar con estándares del siglo XXI.

Una visión más amplia de la función sindical, no implica renunciar a las demandas básicas de los trabajadores, pero quizás sí a un cambio de enfoque, que dé preferencia a aspectos como la estabilidad en el trabajo, que contemple la necesidad de flexibilidad que demanda el mercado, que haga de la seguridad laboral un hito fundamental, y que, al respecto de la reducción de la jornada laboral, no pierda de vista lo que comentaba el Presidente de la Patronal Alemana, de la huelga del sector del metal que patrocinó la IG Metal, "*un país se saca adelante trabajando más, no menos*". Todos los indicadores macroeconómicos son claros en relación a la aplicación de esta medida en Francia, y aunque ya quisiéramos sus crisis, no estamos para riesgos innecesarios, ni para ser más listos que todos nuestros vecinos.

La formación es otro aspecto clave, aunque la base del problema es que son los Agentes Sociales, Sindicatos, Gobiernos, etc., no las empresas las que están concienciadas. Nunca hay tiempo para algo que si no se hace, acabará pasando factura, y quizás éste sería un punto en el que los sindicatos debieran insistir en las futuras negociaciones colectivas.

La conciliación de la vida familiar y profesional y su progresivo encaje en el mundo laboral es otro de nuestros grandes retos. Hemos de revisar qué es lo que no funciona en el sistema establecido, y ampliar las prestaciones dentro de lo posible, respetando el buen funcionamiento de las empresas.

Todos estos aspectos no son ajenos a las necesidades de nuestros trabajadores ni a las empresariales, y están en la línea de lo claramente aceptado entre las fuerzas inversoras, las multinacionales, de las que depende cada vez más nuestro tejido productivo y nuestro volumen de empleo.

Las diferencias culturales marcan el desarrollo diario, y sobre todo, futuro de las plantas de las que depende nuestra propia existencia como sociedad, y hemos de reflexionar en profundidad sobre si estamos aplicando todos nuestros recursos para

obtener el máximo beneficio de las cosas que hacemos bien, y minimizar lo que hacemos mal, y sobre todo, para entender y hacernos entender, que es la base de la cooperación, especialmente en un mundo sin fronteras.





Juan Carlos Franquet

Aranzadi & Thomson



Si dedicamos un instante a reflexionar sobre el mundo en el que vivimos es imposible eludir que su característica principal es la de la expansión de la tecnología, lo que supone, como consecuencia inmediata, la globalización, la universalización de ideas y soluciones.

Vivimos una época de revolución tecnológica, un mundo en el que la simple idea de quedarse quieto supone un retroceso, un mundo en el que las formas de trabajar, servir, producir, comunicarse... se alteran a cada instante. Las nuevas tecnologías, y en particular las relacionadas con las formas y los medios de comunicación, evolucionan constantemente. Atravesamos tiempos en los que lo que hoy es una novedad mañana resulta arcaico (se desecha por anticuado).

La tecnología se ha colado en nuestras vidas y se ha incorporado como un elemento esencial a nuestra forma de hacer las cosas. Todos dependemos de la tecnología, los ciudadanos, las empresas, las administraciones públicas... y cada día, a cada instante, esa dependencia es mayor. Basta con echar la vista atrás unos pocos años para darse cuenta del grado de tecnoddependencia al que hemos llegado.

Son las propias innovaciones tecnológicas las que facilitan el acceso a la información de manera inmediata y, al mismo tiempo, las que soportan la creación de grandes corrientes de opinión, que pueden ser de apoyo o desaprobación, de crédito o demérito. Nada se escapa, y menos que nada, el actuar público.

Cuando los ciudadanos eligen en las urnas a sus representantes están apostando y apoyando un proyecto de futuro, un proyecto de desarrollo y bienestar. Este



proyecto es el proyecto de una sociedad moderna con una visión de crecimiento y de competitividad dentro del mercado europeo. La administración como motor de gestión de una sociedad tiene que ser un reflejo de la realidad social y económica, o es que ¿acaso no identificamos que cuando un país va bien su administración es también buena?

La administración incorpora la tecnología a su actuación y se tecnifica conforme a sus propias necesidades, según las prioridades que le impone su gestión, ¿por qué será que van siempre por delante los servicios relacionados con la gestión de los ingresos de las arcas públicas? Este planteamiento, el de la innovación tecnológica, deberíamos reorientarlo, y entenderlo como actuaciones y conocimientos que deben terminar en la satisfacción de ciudadano, facilitando la información, mejorando la calidad de las respuestas en tiempo y forma, ofreciendo una mayor transparencia, en suma, acercando la ventanilla de la administración al hogar. La inversión tecnológica, pues, resulta cara y burocrática, con un fin de servicio a la propia administración y no a satisfacer las demandas del ciudadano.

Es preciso que la administración se oriente al ciudadano. La apuesta por desarrollar e implantar nuevas soluciones tecnológicas en servicios puede llegar a convertirse en un verdadero motor de la implantación de la tecnología en la sociedad. No son suficientes las campañas de apoyo a la compra y uso de la tecnología si no se predica con el ejemplo, facilitando la comunicación y los servicios a los hogares, formando a los ciudadanos, siendo eficaces y eficientes en las respuestas... Una buena ciber-administración mejora la eficacia de la gestión, ahorra recursos públicos, incorpora más seguridad, agiliza los trámites, es igual para todos (sean ciudadanos de pequeños concejos o de Pamplona).

Esta claro que la tecnología es una necesidad para su propia gestión y para el servicio al ciudadano, pero este embrión de inversiones puede tener una visión mucho más amplia si el modelo es un servicio a otras comunidades. Dar el salto desde la

idea de incorporar nuevas tecnologías a la de ser creador e impulsor del desarrollo tecnológico es, por lo tanto, la base del avance social, puesto que un diseño universal exportable y con capacidad de personalización puede ser un modelo industrial que genere beneficios, industria y empleo. El desarrollo de un proyecto tecnológico que con una visión de futuro cree una infraestructura para ser un referente de gestión y que pueda ser un nuevo pilar en el desarrollo de nuestra sociedad. El éxito de la tecnología es su universalidad, las soluciones concretas que una administración ha desarrollado, en ocasiones, para solucionar sus problemas en vez de convertirse en una inversión, ha pasado a ser un gasto y una lacra que la propia sociedad ha tenido que pagar.

Ha llegado el momento de reflexionar sobre nuestros servicios, sobre lo que esperan los ciudadanos, sobre cómo crear un modelo tecnológico para la administración que sea rentable para los ciudadanos y para la sociedad, creando empleo y estabilidad, y ofreciendo una imagen de Navarra moderna y universal. Transformar la debilidad de que Navarra es pequeña en una fortaleza, constituye el prototipo ideal para construir unos sistemas de administración electrónica, que si se externalizan convenientemente pueden constituir una gran empresa de servicios que genere riqueza en el sector más prometedor: la economía del conocimiento.





**Ricardo Guelbenzu**

Bodegas Guelbenzu



¿Esta justificada la autosatisfacción foral tan generalizada sobre lo listos, lo guapos, lo buenos que somos los navarros en todos los campos y sobre todo en el sector primario?. ¿Esta realmente justificado hoy día ese mirar por encima del hombro a nuestros vecinos?.

Hace años pudo estar justificada esa sensación pero hoy si miramos la realidad sin aldeanismos nos damos cuenta que es muy distinta. Si bien con aciertos estratégicamente notables como el embalse de Itoiz y el Canal de Navarra, la realidad es que llevamos muchos años desde los sucesivos gobiernos forales con reiteradas políticas muy ligadas a los intereses de las organizaciones agrarias.

Dichas organizaciones en general se ubican en visiones muy en el corto plazo. También es cierto que los márgenes de maniobra no son grandes ya que hay que moverse en el espacio de las poco eficaces y generalizadas políticas impulsadas desde Bruselas. Estamos instalados en la política de la subvención, y las actuaciones de administradores y administrados van encaminadas a que cumplan con los condicionados que permiten acceder a ese gran maná que son las subvenciones de la Política Agraria Común (PAC), y que todos los políticos de turno bien se encargan de administrar teniendo muy presente las perspectivas electorales.

Las consecuencias de todo ello, en una larga perspectiva de años es que a pesar del mucho dinero invertido en el sector hemos ido perdido empuje. Por poner unos ejemplo no hay mas que mirar al espárrago, al vino, etc. etc..

Sabemos que la PAC está cuestionada. Se la quiere reorientar y aún tenemos tiempo tanto la administración como los particulares para que podamos reorien-

tarnos en la dirección adecuada, y pensar en hacer las cosas porque satisfagan necesidades de los consumidores y acabar con la filosofía de subsistencia que supone las subvenciones.

El empeño de la Administración por potenciar las marcas colectivas, las denominaciones, los orígenes específicos, el label, etc...con una clara intención de parcelar el mercado de suministro, y así primar a productores en muchos casos ineficaces, no es el camino más adecuado. No estamos hablando de la estrategia de marcas fuertes como pueden ser Productos de España, sino que se trocean, en las diferentes comunidades autónomas, y también dentro de ellas mismas.

La realidad del mercado es que hoy día en casi todos los sectores existe exceso de oferta, con lo que es difícil buscar y conseguir la diferenciación de productos y su percepción por los clientes. Para ello se necesita una estrategia a largo plazo, con un adecuado marketing y por supuesto una adecuada asignación de recursos para conseguir una correcta política de Marca. Es la Marca la que genera confianza y sobre la que cada empresa debemos de trabajar con todo nuestro empeño.

Todo ello exige que nuestras pymes se atrevan a crecer, se planteen la internacionalización y tengan una visión global de las cosas. Cuantas empresas navarras ante estos retos han terminado siendo vendidas a multinacionales, alejando los centros de decisión de Navarra y perdiendo oportunidades.

Tenemos que fomentar la vocación empresarial de los nuestros. Y ello sólo se consigue si llega el reconocimiento social a esos emprendedores, que normalmente antes deben de ser reconocidos fuera para ser reconocidos por los de casa.

La tarea de la administración no sólo consiste en esforzarse por atraer a empresas de fuera para que se ubiquen en Navarra y darles todo tipo de ayuda. Hoy, el futuro pasa por ayudar a internacionalizar a tantas empresas familiares navarras que

son el sostén de nuestra economía y que muchas veces carecen de norte y caen a veces en el desánimo.

La cuestión no es un tema sólo de política gubernamental, es sobre todo de sociedad civil, tenemos que ser conscientes que nuestro activo más valioso en gran medida son los intangibles, la formación, el conocimiento, saber hacer bien las cosas, etc.

Sabemos producir bien, plantearnos la mejora continua, pero debemos sobre todo ampliar nuestra visión. Desarrollar Navarra no es comprar caro productos medio-cres, eso sí forales. Se necesita seguir el camino de conserveros y vinateros que se han atrevido a irse fuera, para así ampliar su oferta, mejorar su logística y en definitiva satisfacer mejor a sus clientes, verdadero motor de cualquiera que quiera avanzar en una sociedad tan competitiva.

Mientras no abandonemos las políticas centradas en la producción, sin cuestionar la estructura y viabilidad de cada sector, su falta de dimensión y su necesaria internacionalización, poco podemos avanzar en el camino correcto.





**José Jesús Lorenzo Vázquez**

Peletería Groenlandia, S.A.



Cierto es que la sociedad cambió su mentalidad en el periodo comprendido entre los años 1917 y 1950 aproximadamente, momento en el que se pensaba que quien debía aportar bienestar a la sociedad era el Estado, -entendiendo por Estado al gobierno de la nación y la oligarquía económica que se creía que estaba instalada junto al poder-.

A partir de esta época, cambia al modelo de amo y estado protector, con enfrentamiento entre ambos: unos, por no perder privilegios y el otro, por no tener revueltas sociales. Se llega a un acuerdo económico-político, en donde el amo pasa a ser jefe y el estado a coordinador, marcando, de esta forma, pautas sociales y económicas. Hay ofertas de trabajo, muy variadas, en donde el ser humano es imprescindible, aunque haya maquinaria que pueda sustituir al hombre. Mano de obra "barata", pero con compensaciones en especie y sin vacaciones.

En las décadas de los 40 y 50, el funcionariado era mínimo. Por lo tanto, los ingresos en las arcas públicas eran efectivos porque venían de una productividad real.

En conclusión, debemos pensar en producir y no crear gastos infructuosos, tanto en la empresa privada como en las públicas.

## **Sostenibilidad de Navarra**

Si pensamos que Navarra tiene 500.000 habitantes censados, de los cuales habitamos en ella unos 420.000 aproximadamente y que, de estos, son jubilados unos 120.000, prejubilados unos 35.000, niños hasta 14 años unos 45.000 y de 15 a 25 años otros 45.000, resulta que para sostener nuestra comunidad somos



175.000 personas y, de éstas, 20.000 son funcionarios (de los cuales 4.000 pertenecen a Sanidad). Con 155.000 personas cotizantes reales a la Hacienda Pública y la Seguridad Social difícilmente es sostenible una comunidad como la nuestra.

Es cierto que hay empresas que mantienen nuestro estado de economía, como es la construcción, pero si Navarra no crece en habitantes, ¿se puede sostener una construcción masiva permanentemente y a unos precios elevadísimos? ¿podrá el Gobierno Foral, mantener y hacer competitivas sus empresas públicas?, ¿podrán las empresas aguantar la presión fiscal sin perder su capacidad de competencia con el resto de las empresas de España?

Con la llegada próxima de unos grandes almacenes, se espera crear más puestos de trabajo. Si los puestos de trabajo son cubiertos con empleados desplazados de otras provincias, posiblemente sí habría aumento de recaudación. Y el resto de impuestos, ¿dónde se pagarían? Actualmente, tenemos una empresa multinacional de automoción que da empleo a 2.000 personas, la cual cada cierto tiempo hace regulación de empleo y sueldo y el 80% u 85% de su producción se exporta a Europa. Por lo cual, el diferencial de aportación en subvenciones es mayor que lo recibido por I.V.A. e Impuesto de Sociedades. Existen empresas que, en parte, son alimentadas por esta gran empresa multinacional (por lo cual aguantamos el tirón de la "gran empresa"), pero si estas pequeñas y medianas empresas se dedicaran a abastecer a otras industrias semejantes, quizá no sería necesario mantener industrias gravosas y conflictivas.

### **Competitividad de Navarra**

Para que Navarra sea más competitiva, sería muy necesario reducir el funcionariado, controlar el gasto público, facilitar la creación de pequeñas y medianas empresas y que éstas se suplan unas a otras, sin crearse excesiva competencia entre sí. Sería necesario subvencionar el inicio, no a fondo perdido, para facilitar la apertura

de mercados y evitar la suspensión de pagos a corto plazo. Y, por su parte, intentar que las empresas no tengan mucha carga de personal, para eliminar el riesgo de absentismo, lo que llevaría a una carga gravosa de mantenimiento.

Igual que el empleado puede dejar a la empresa cuando quiere y como quiere, sin considerar si produce perjuicio o daño a la economía de la empresa, de la misma forma, se debería permitir al empresario poder sustituir un empleado por otro, en igualdad de condiciones (no hablo de contratar más barato, sino de aumento del rendimiento en el puesto de trabajo).

Se debería ejercer un control fiscal exhaustivo - pero flexible (para no ahogar las economías)- no sólo a empresas, autónomos, u otros profesionales (notarios, registradores, abogados, médicos, etc.), sino también a personas físicas, las cuales amparándose en ciertas legalidades (nóminas, jubilación, etc.) declaran una parte de la verdad y omiten otros ingresos extra.





**Javier Echenique**

Telefónica Móviles



Una pregunta sobre la que es necesario reflexionar es ¿A qué aspiran mayoritariamente nuestros jóvenes?. Y de alguna manera también ¿qué desean los padres para sus hijos?.

Un ejemplo de éxito en un joven y de satisfacción general familiar consiste en que complete sus estudios universitarios y comience a trabajar en la Administración Pública o bien en alguna de las Grandes Empresas consideradas seguras.

Esto es así, entre otras razones, porque el joven obtiene el mayor prestigio social en su entorno si "logra plaza" en la Administración o si "entra" en una Gran Empresa. Este prestigio social viene avalado por la seguridad que comportan esas Instituciones y no por el trabajo que previsiblemente vayan a desarrollar (en muchos casos el trabajo a desarrollar no se corresponde con la formación académica, pero es secundario).

Sin embargo, esta percepción social no está alineada con las necesidades de Navarra que se sintetizan en crear empleo para que nuestros jóvenes desarrollen su trabajo en Navarra, si así lo quieren.

Hoy, la generación de empleo está en las pequeñas empresas y en consecuencia hay que fomentar la creación de éstas. Las Grandes Empresas tienden a reducir empleo para poder incrementar la productividad y seguir compitiendo. Tenemos ejemplos actuales en los sectores Financiero, Telecomunicaciones, Energético y Automoción entre otros.

El Sector Público se ha revelado como empresario ineficiente a largo plazo por la falta de flexibilidad en su operativa y por manejar horizontes de decisión condicionados por elecciones. De hecho, hay un cambio en el mundo en la visión del Sector Público respecto a su tamaño y a la gestión. Adicionalmente, la búsqueda de equilibrios presupuestarios tenderá a reducir el tamaño del Sector Público si queremos mantener un grado de inversión pública y no asfixiar la economía con excesivos impuestos.

### **¿Qué debemos hacer?**

Sin duda, fomentar la oferta de empresarios porque son los que generarán empleo sostenido. Para ello, como primer paso debemos lograr aumentar el prestigio social del empresario como creador de riqueza y empleo frente al funcionario o elegante ejecutivo.

Es tarea difícil porque todavía hoy hay muchos empresarios que lo son porque, por alguna razón, no alcanzaron la titulación que les permitiera ser otra cosa en su juventud.

El reto es complicado, difícil pero es de todos. En un primer estadio lo es del Sistema Educativo, fomentando la atracción al riesgo que tienen de manera natural nuestros jóvenes y cuidando también fomentar su actitud de compromiso en lugar de preocuparse exclusivamente de aportarles conocimientos. Resulta complejo hacerlo cuando los docentes son en la mayoría de los casos funcionarios que no han desarrollado demasiado su propia afición al riesgo. Complejo pero irrenunciable.





4

EL DEBATE





Una de las primeras cuestiones que surgen después de las reflexiones de los ponentes es quién debería liderar el proceso de cambio de paradigma que se ha mencionado. Parece ser que este proceso debería articularse con la participación de diferentes actores y agentes sociales; debe ser un proceso conjunto, coordinado, en el que, el Gobierno podría actuar como impulsor, pero siempre inspirado y apoyado "desde abajo", desde la sociedad civil. El modelo de desarrollo debería ser un híbrido entre el americano y el europeo. Los países escandinavos serían un buen ejemplo que deberíamos seguir. Parece difícil que la sociedad civil sea capaz de articular un cambio tan importante como el que se ha sugerido. Mientras esto no sea posible, es necesario que exista liderazgo, del que asume la máxima responsabilidad política. Sin embargo, a veces la actuación a nivel regional, por ejemplo en materia fiscal, puede estar más limitada que a nivel nacional. Por ello es importante la iniciativa empresarial privada. Este es un déficit claro con respecto al modelo estadounidense, donde la gente aspira a ser empresario, pues es una profesión que goza de reconocimiento público.

El tamaño poblacional de Navarra no debería ser una limitación para su desarrollo. Este debería venir impulsado por la capacidad emprendedora, la capacidad de conseguir financiación, la excelencia en la educación y el apoyo de las instituciones, valores importantes en un ámbito empresarial donde el tamaño es cada vez menos importante. Sin embargo, un handicap de Navarra, podría ser la mentali-

dad de la sociedad, sin aspiraciones, poco motivada, con escaso interés por emprender proyectos, lo cual demuestra que hoy en día, la administración está más adelantada que la sociedad civil.

No existe en España la cultura de ver al empresario como modelo, y esto en muchas ocasiones se debe a los propios empresarios, que evitan ser conocidos y tomar un papel activo en la sociedad.

Además, también hay que tener en cuenta el impacto que la inmigración tendrá sobre la economía navarra en el futuro. Se deben establecer los mecanismos para que la aportación neta de la inmigración sea positiva.

Es importante tener una dirección, establecer y definir qué sectores van a ser los motores de la economía navarra en los próximos 20 años. Pero no se debe olvidar que Navarra es una economía con un sector industrial importante. No hay que decidir entre un modelo de economía industrial o de servicios, sino más bien lograr la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a todo el entramado industrial y también en la administración. En esta línea, Navarra debe fijarse en las actuaciones que están desarrollando algunas Comunidades vecinas como el País Vasco. Es necesario que las nuevas generaciones se incorporen a este proceso y tomen parte en el mismo. Existen ejemplos interesantes en Navarra, pero es necesario que se generalicen al conjunto de la sociedad y del empresariado, en un modelo donde existan interrelaciones entre los agentes e instituciones implicados.





**CONCLUSIONES**



Vivimos un momento histórico de cambio permanente y fuerte incertidumbre. Los acontecimientos corren a una velocidad de vértigo. Ya no hay economías blindadas; todas son vulnerables. Navarra debe ser más ágil para poder reaccionar con rapidez ante un mercado que cambia deprisa: el que se anticipa es el que gana.

Las intervenciones de los ponentes, las comunicaciones presentadas y el debate han puesto de manifiesto algunos de los riesgos que corre la Comunidad Foral, así como la dirección en la que debería moverse si quiere garantizar un futuro estable.

Una primera conclusión es que el bienestar del que hoy disfruta Navarra, hace que la sociedad civil mantenga una actitud poco proclive al esfuerzo y al riesgo de emprender iniciativas empresariales. Navarra, a través de la Administración y la sociedad civil debe darse cuenta de la necesidad de tomar medidas, en el presente, que permitan afrontar el futuro con garantías de crecimiento y estabilidad. Algunas de estas estrategias de actuación ya han sido destacadas en este informe:

**1) Será necesario el desarrollo y potenciación de nuevos sectores económicos con capacidad de generar valor añadido y la adaptación de los ya existentes.** Resultará indispensable generar nuevas oportunidades de negocio.



Para ello, será necesario aprender de otras experiencias internacionales. El cambio en el modelo económico de Navarra debe basarse en la potenciación de nuevos sectores.

**2) Hay que tener presente la importancia del capital humano como activo diferenciador.** En los nuevos modelos de desarrollo, el valor es generado por la calidad y no por la cantidad de capital humano. En sectores de alta tecnología lo importante para generar valor es la productividad del factor trabajo y no la cantidad de trabajo empleada. Por ello, es importante no sólo tener capacidad para generar capital humano cualificado sino también conservar el que se forma en Navarra y atraerlo desde fuera de la Comunidad. Será para ello importante analizar cuál es el sistema de incentivos que ofrece el mercado y cómo pueden ser fortalecidos.

**3) Un tercer elemento importante es la apertura de mercados.** La ampliación de la Unión Europea ofrece nuevos mercados que Navarra debe tener en cuenta. Esta apertura y el crecimiento del intercambio que conlleva puede generar especialización y por tanto capacidad de atraer recursos. De hecho, una de las claves del desarrollo de los últimos años de Irlanda ha sido, entre otras, su apertura al exterior. Para ello es necesario determinar qué puede ofrecer Navarra que le haga situarse en una posición destacada y le permita competir en el mercado europeo.

**4) La limitación de los costos de transacción.** Es necesario articular mecanismos para que las empresas reduzcan los costos de transacción (incluidos los económicos, físicos y geográficos) derivados de la búsqueda de nuevos mercados y la ampliación de nuevos sectores. Este proceso debe elaborarse de forma conjunta, para la cual se sugiere la creación de redes, de colaboración entre los agentes que participan en el proceso, la potenciación de comercio con mercados vecinos para la generación de redes de negocio cercanas. Dos ejemplos de esta potencialidad son, primero, la posibilidad de establecer relaciones con empresas en el País Vasco, que está tomando medidas importantes en el desarrollo de la I+D, y segundo, la rela-

ción con Francia a través del sureste francés (Aquitania), que en estos momentos se encuentra infrautilizada.

**5) Generación de infraestructuras.** Para conseguir el desarrollo de nuevos focos empresariales y de negocio será necesario dotar a Navarra de infraestructuras que sean capaces de atraer inversión y facilitar las relaciones comerciales con regiones o países vecinos. Las empresas extranjeras pueden considerar invertir en Navarra si encuentran el soporte de parques tecnológicos, redes de negocio, centros de investigación, así como infraestructuras de comunicaciones y telecomunicaciones avanzadas.

**6) La Administración Pública tiene que analizar y estudiar el modelo tradicional de provisión pública e introducir criterios de gestión eficiente.** Países tan adelantados como Suecia, han observado que la sostenibilidad de un Sector Público sobre-dimensionado, que actúa al margen de criterios de eficiencia, no es viable. Posibles recortes del gasto público no deberían afectar a las inversiones en infraestructuras, pues sin buenas plataformas de comunicación Navarra no podrá ser competitiva.

Si se consigue dinamizar todo el potencial que encierra la cultura navarra, se podrá asegurar el futuro. No todas las economías europeas atraviesan un mal momento, hay pequeños países que han sabido desarrollarse de modo asombroso. Irlanda, ya mencionada anteriormente, es un buen ejemplo del que Navarra podría aprender y debiera imitar.

Fernando San Miguel  
Institución Futuro



6

**DESARROLLO DE  
TRABAJO FUTURO**



El análisis de la sostenibilidad de una determinada región no se puede hacer de forma estática, analizando cifras, datos e información en el momento actual, sin considerar el marco y entorno en el que se encuentra. El modelo de desarrollo actual de Navarra será sostenible dependiendo de cuál sea la evolución futura de determinadas variables sociales y económicas. Por tanto, este análisis, habiendo definido la situación actual, debe tener una dimensión temporal, teniendo en cuenta las tendencias futuras y no exclusivamente la situación actual, desde un punto de vista estático. Es muy importante matizar que el futuro de la Comunidad Foral y por tanto su sostenibilidad dependerá de las actuaciones y estrategias que se desarrollen en el momento presente.

Según Henry Hazlitt, al analizar una propuesta económica *"se debe rastrear no solamente los resultados inmediatos sino los de largo plazo, no meramente las consecuencias primarias, sino las secundarias, y no únicamente los efectos en algún grupo especial sino en todos los sectores"*.

Por ello, tras esta reflexión, se señalan aquí algunos posibles desarrollos de trabajo futuros:

1. Realizar un ejercicio de Prospectiva Estratégica para Navarra, teniendo siempre como punto de referencia los aspectos de sostenibilidad y competitividad señalados en este informe.

2. Estudios específicos, analizando sectores concretos.
  
3. Análisis del sector público. Actuación de las distintas políticas departamentales. Estudios de eficiencia.
  
4. Actuaciones de comunicación, (seminarios, foros de debate, tertulias...) que tengan impacto en los medios de comunicación son necesarias para promover el cambio de mentalidad y la sensibilización tan necesaria que en este informe se ha señalado. Además, será necesario también que éstas se dirijan a sectores y colectivos privados y públicos concretos.







7

**PALABRAS DE  
CLAUSURA**



Queridos Socios de la Institución Futuro:

Quiero comenzar mi breve intervención de clausura, conmemorando un par de aniversarios que coinciden en estos días. Antes de ayer se cumplieron dos años de la primera reunión para constituir la Institución Futuro. Recuerdo que nos congregamos una docena de empresarios en el Palacio de los Izu, el lugar que parecía más apropiado para marcar desde el comienzo el carácter de sociedad civil de nuestro *think tank*. Allí escuchamos un proyecto que me entusiasmó, y al que prometí mi apoyo decidido. Nunca pensé que aquellas sugerentes ideas pudieran ser realidad tan pronto. El tiempo que ha transcurrido es sorprendentemente corto para lo que, según he tenido la oportunidad de leer, han necesitado otros *think tanks*. El próximo miércoles hará un año de nuestro comienzo real, que coincidió con la apertura de esta sede social. En la Asamblea Anual que se celebrará a final de enero tendréis la oportunidad de conocer en detalle todas las actividades, investigaciones y eventos realizados. Como Presidente, haciéndome eco del sentir del Consejo, os quiero agradecer la colaboración que habéis demostrado. Obras son amores y no buenas razones. Todos habéis dejado lo mejor de vosotros mismos: vuestro tiempo, vuestro dinero, vuestras ideas, para que la Comunidad Foral disponga de un *catalizador de ideas y acción* que le inspire.

Respecto al Seminario que ahora concluye, además de agradecer las magníficas intervenciones de los ponentes, y de las extraordinarias comunicaciones presen-

tadas, deseo destacar tres rasgos que me parecen fundamentales para ese futuro venturoso que deseamos a nuestra entrañable tierra. Navarra goza de un gran momento presente, pero tiene delante importantes amenazas que siembran de incertidumbre nuestro camino.

El primero es que Navarra debe de adelantarse a nuestros competidores, que ahora son todas las regiones europeas, haciendo un gran benchmarking de los lugares más adelantados del mundo.

El segundo trazo es la necesidad de frenar el aumento del gasto público mediante una mejor eficacia de la gestión administrativa, de otro modo tendría que subir la presión fiscal y perderíamos competitividad como región.

El tercer rasgo es la conveniencia de estimular el espíritu emprendedor para que Navarra dependa de sí misma, y las decisiones se tomen dentro de nuestras mugas. No basta querer ser emprendedor, hay que reinventarse para ser más creativos y encontrar nuevos sectores de negocios con los que podamos diferenciarnos.

Dado lo avanzado de la hora, voy a concluir, manifestando mi pesar por no haber podido admitir a un grupo de interesados por los condicionantes de número que tiene un seminario de trabajo. De verdad que lo he sentido. Quiero agradecer a todos los presentes su presencia y la actitud constructiva demostrada. Declaro clausurado el Seminario sobre Sostenibilidad y Competitividad de Navarra. Muy buenas tardes a todos.

Javier Troyas  
Presidente de la Institución Futuro





8

**REFLEXIÓN FINAL**





## **Cara y cruz de nuestro bienestar**

La primera conclusión es agridulce: el bienestar que hoy disfrutamos los navarros es el mejor de nuestra historia. El problema es que esta supuesta fortaleza conlleva el peligro de la autocomplacencia: nos creernos ricos. La historia lo ha probado muchas veces: las grandes catástrofes sociales ocurren cuando la ciudadanía vive tan satisfecha que no le preocupa nada, ni tan siquiera el porvenir, al que suponen resuelto. Sin embargo, como ya se ha mencionado vivimos un momento histórico de cambio permanente y fuerte incertidumbre. Los acontecimientos corren a una velocidad de vértigo. Ya no hay economías blindadas; todas son vulnerables. Imaginen por un momento que pasaría en Navarra si, para favorecer el maltrecho sector del automóvil, el IVA desciende a la mitad. Les aseguro que el Gobierno Foral tendría serios quebrantos para sufragar el gasto corriente comprometido.

Esa actitud poco proclive al esfuerzo, al riesgo de emprender actividades y a trabajar más por menos para mantener el puesto de trabajo en una crisis coyuntural, es incompatible con tener porvenir. A propósito de la carrera diaria que tenían que hacer en la selva la gacela (para que no se la comiese el león) y el león (para llegar antes que otros animales a comerse a la gacela) decía López de Arriortua: "no importa si somos una gacela o un león; lo mejor es que cuando

salga el sol estemos corriendo". La partida ya ha comenzado y no podemos concedernos tiempos muertos. Navarra se muestra demasiado confiada y debe espabilarse o nuestra calidad de vida disminuirá. Tenemos que ser más ágiles para poder reaccionar con rapidez ante un mercado que cambia deprisa: el que se anticipa es el que gana. Debemos darnos cuenta que la garantía de nuestro bienestar radica en el valor añadido que proporciona la actividad de nuestro puesto de trabajo en la empresa; aunque trabajemos en una cadena de montaje, debemos sentirnos pequeños empresarios que gestionan una parcela de la compañía.

### **El aumento del gasto público**

Mi segunda conclusión se refiere al riesgo que supone nuestro elevado gasto público de Navarra, siempre creciente, agravado por un gobierno que ha estado en minoría en el parlamento durante dos legislaturas, y que por lo tanto ha tenido que hacer muchas concesiones, que aunque parecieron coyunturales en su día ahora son estructurales. El pasado año el presupuesto de gastos de la Comunidad Foral aumentó un 6,6%, valor que no recoge parte de las infraestructuras que se han construido con un pago aplazado. Parece que en Navarra tenemos el cuerno de la abundancia y que se pueden atender todas las demandas sociales, cuando la realidad es muy distinta: estamos al borde de la inviabilidad económica. Países tan adelantados como Suecia, ya están dando marcha atrás. Se han dado cuenta de que si todo es gratis viene el despilfarro, que lo paga, sobre todo, la sufrida clase media.

Este recorte del gasto público no debiera afectar a las inversiones en carreteras, pues de un lado sin buenas plataformas no seremos competitivos, y de otro, puede cubrir el vacío que pudiera dejar un posible pinchazo de la supuesta burbuja inmobiliaria. Que nadie se alarme, si ahora estamos dispuestos a apretarnos un poco el cinturón aseguraremos nuestro bienestar en el futuro. Los peores corsés no están en nuestro sistema económico y legislativo: están en nuestras mentes. No duden

que si lográramos dinamizar todo el potencial que encierra nuestra cultura navarra, podríamos asegurar nuestro futuro y el de la siguiente generación. No toda Europa está mal, hay pequeños países que han sabido desarrollarse de modo asombroso. Irlanda es un buen ejemplo que Navarra debiera imitar.

Julio Pomés

Director de la Institución Futuro









---

INSTITUCIÓN  
F U T U R O

---

Catalizador  
de ideas  
y acción



