

## **RENACIMIENTO MANUFACTURERO EN LA EUROPA PERIFÉRICA**

### **¿Es aún posible?**

Parece mentira que todavía hoy se escuchen numerosas voces propugnando un giro estratégico de nuestro país hacia la economía de los servicios con el débil argumento de que la producción y la manufactura se irá desplazando paulatinamente hacia otros mercados emergentes con costes de fabricación más reducidos. Aunque existen datos que avalan una nueva distribución de los factores de producción, también podemos constatar que la producción de alto valor añadido, innovadora, ajustada a las nuevas demandas tecnológicas y sociales sigue teniendo un amplio margen de desarrollo en las economías de nuestro entorno.

Existen una serie de razones que abogan por el desarrollo del Manufacturing en cualquier economía (máxime si partes de un territorio de honda tradición industrial como es el caso de Euskadi), entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Es el verdadero motor de la generación de empleo. Las estadísticas avalan el hecho de que por cada empleo generado en la industria se crean entre 3 y 5 empleos relacionados, dependiendo del tipo de industria de la que hablemos.
- En esta época del conocimiento, la industria manufacturera es el máximo agente inversor en investigación aplicada e innovación (alrededor del 50% del total), con los consiguientes efectos tractoros sobre el conjunto de la economía.
- Es el factor ó vector principal de mejora de la productividad en el país con el efecto generador de riqueza que eso conlleva, produciendo un impacto notable en el resto de la actividad económica.
- Representa la mayor cuota de participación en el comercio mundial, siendo por tanto crítico recoger las ganancias de las exportaciones para pagar el coste de los bienes importados.
- Es el mayor motor para la generación de servicios de valor añadido, siendo crítico en el tramo final de la economía de servicios. Estos servicios demandan perfiles especializados y crean pocos puestos de trabajo, siendo su contribución al empleo limitada.
- La actividad industrial es un elemento de cohesión del territorio, de integración de las personas con su Comunidad, hecho relevante en nuestro país.

La importancia del manufacturing ha sido reconocida por las economías más avanzadas, acrecentándose su importancia tras la crisis financiera. Hemos caído en la cuenta que cuando se pierde la pujanza industrial es terriblemente complicado reconstruir esa capacidad de manufactura. Aquellos países que se están recuperando más rápidamente de la crisis financiera global son aquellos que cuentan con una economía basada en una industria orientada hacia la exportación de productos de alto valor añadido.

La apuesta básica de nuestro país para favorecer su desarrollo económico y social debe seguir siendo la potenciación de la capacidad de competir de nuestras industrias, incorporando las nuevas tecnologías a la potenciación de los sectores tradicionales (sin olvidar la entrada en nuevas áreas de conocimiento emergentes), el generar una base de capacidad manufacturera para el mañana donde los átomos, los bits, el genoma y los neutrones, tendrán un mayor protagonismo en la potenciación del valor añadido de los productos industriales. No podemos perder el tren de la revolución tecnológica, nuestro esfuerzo inversor en la aplicación de estas tecnologías a nuestro tejido industrial debe ser constante y focalizado.

En este nuevo escenario competitivo internacional la agilidad y velocidad son cruciales. El resto del mundo no se detiene a esperar nuestro proceso de transformación. Por ejemplo, China ya no es –exclusivamente– una economía orientada a la fabricación de bajo coste. Si analizamos el roadmap tecnológico definido para la industria manufacturera china por sus instituciones públicas, nos encontramos con un objetivo permanente de reducir el ratio de dependencia de la tecnología manufacturera de otros países (menor al 30% en 2020, menor al 5% en 2050), intentar alcanzar la mejor capacidad a nivel mundial para diseñar y fabricar equipos industriales importantes, avanzar en mecanismos de fabricación inteligente.

México, que durante mucho tiempo fue una industria altamente maquiladora para las empresas norteamericanas, paso de producir mediante procesos que el cliente diseñaba, a diseñar y comercializar sus propios productos y comercializarlos globalmente, dando lugar a una parte de las empresas “multilatinas”, siendo algunas de ellas líderes en su sector a nivel internacional.

Se ha instalado en algunas áreas del mundo el concepto de reshoring (vuelta a casa de industrias de manufactura), es uno de los grandes puntos sobre los que tenemos que reflexionar en este momento sobre la necesidad de poner en valor el papel de la industria como generador de riqueza. Un estudio reciente de la Harvard Business School después de analizar una amplia muestra de empresas industriales americanas, concluye que por cada dólar de venta de una empresa industrial se producen entre 15 y 25 dólares de venta de empresas auxiliares en ese sector”. Con lo cual, hay una concatenación de cadenas. Por cada empleo industrial generado, depende dónde esté

en la cadena y qué tipo de sector sea, genera entre 2 y 5 empleos añadidos industriales, en otro proceso, más los de servicios. Y, por cierto, también el 70% de la investigación que se hace en Estados Unidos se hace por parte de empresas industriales. Bien con la universidad, bien con centros tecnológicos, bien por medios propios. Es el principal activo favorecedor de la innovación, del desarrollo y de la actividad. Por lo tanto, esa apuesta por la industria, esa necesidad de la industria como un elemento vertebrador de la economía, debe ser una de las esencias de ese proceso.

Esto es lo que motivó al Presidente Obama a realizar el programa “Made in America” con el objetivo de favorecer el retorno a la producción industrial en los Estados Unidos como eje central de su política económica. La apuesta por los servicios y por transferir partes esenciales de la cadena de producción fuera del país había costado a EEUU más de 5 millones de empleos.

Una de las consecuencias – a mi entender positiva – de la crisis que vivimos, es la vuelta a las políticas activas de fomento de la industria. Las voces que clamaban por hacer de la Unión Europea un escenario de estabilidad macroeconómica, de políticas poco activas en favor de la industria, etc., han sido desautorizadas por la realidad.

Pongamos como ejemplo lo realizado por Alemania en esta situación. Alemania puso en marcha un acuerdo nacional por la generación de riqueza que debería servirnos de ejemplo a las industrias periféricas de la Unión Europea. Se acordó un pacto entre las fuerzas políticas, los sindicatos y los empresarios para generar actividad económica en torno a la capacidad industrial. Pasar juntos el trago amargo de adaptarse a esa realidad. Es verdad que instalada sobre una ventaja competitiva centrada en la de grandes multinacionales -nosotros no disponemos de este relevante factor-, que actúan como locomotoras del proceso. Estas multinacionales, son generadores de estándares de comportamientos en muchas industrias. Lo primero que hizo la Canciller Ángela Merkel cuando detectaron que estaban en medio de la crisis, fue convocar a los sindicatos y a los empresarios. Consiguieron alcanzar un pacto centrado en una notable contracción de los beneficios empresariales y de los salarios que se recuperarían en cuanto superaran la situación actual de crisis, se produce un reparto de rentas equitativas entre todos, se insta a comprar alemán, intensificar el desarrollo de procesos de mejora tecnológica, etc.

Muchas de nuestras empresas sufrieron las consecuencias de ese pacto ya que se sustituyeron compras realizadas a terceros países por la compra de producto alemán. No hemos sido capaces de aglutinar en ninguno de los países de la Unión Europea, salvo en Alemania, un compromiso tan fuerte y tan decidido para hacer y desarrollar este proceso de refuerzo de nuestra industria como factor de competitividad. Yo creo que necesitamos realizar esta apuesta con carácter urgente.

Creo que todos los gobiernos que ha habido desde la recuperación de la democracia en Euskadi han apostado por la industria como eje central de los mecanismos de generación de riqueza. Con mayor o menor acierto, con mayor o menor capacidad económica, pero que han apoyado la consolidación de la competitividad de nuestras empresas.

Sin embargo, tenemos un estigma que actúa claramente en contra de nuestra capacidad de competir industrialmente. En todo este tiempo España no ha tenido política industrial, ni ha generado mecanismos que faciliten la mejora competitiva de nuestras empresas. Es muy difícil para muchas de nuestras empresas competir, sin esos marcos de política industrial. A mí, como demócrata, me preocupa decir que “la última política industrial que recuerdo se hizo en la época de Franco”. Como ciudadano vasco, y como ciudadano de cualquier punto del Estado, me parece una autentica atrocidad. La apelación a este hecho me ha costado un disgusto con el Ministerio de Economía español, porque hace una o dos semanas publiqué un artículo titulado ‘Libremos a Europa de de Guindos’. El Gobierno español me ha hecho una recriminación apelando a que era “absolutamente injusto ese tratamiento, con lo bien que España estaba saliendo de la crisis”.

Aun así, mi argumento sigue siendo el mismo: libremos a Europa de gente que solo se preocupa del cuadro macroeconómico, de generar condiciones favorecedoras de los beneficios de las grandes multinacionales, los bancos, etc. Debemos apostar por generar políticas de desarrollo industrial, de crecimiento del empleo, de creación de empresas, de ciencia y tecnología. Si eso es lo que queremos para Europa, hagámoslo. El argumento que me mandó uno de los directores del Ministerio de Economía fue: “Tenemos que apoyar lo español”. Confieso que no es un tema de España, si uno es nacionalista o no es nacionalista, si tiene un concepto u otro de su país... Es un problema de eficacia. Es un problema de confrontación de políticas. En mi opinión Europa está centrada, básicamente, en generar un marco de estabilidad macroeconómica, que no incentiva la generación de riqueza y de empleo.

Me gustaría recordar que lo que está haciendo el Fondo Monetario Internacional y en gran parte la Unión Europea, es lo mismo que se hizo con América Latina cuando se instalaron las conocidas Agendas para el Desarrollo promovidos por UNIDO. ¿Qué trajeron aquellas agendas como coalición? Un nulo refuerzo de la capacidad de competir, una mejora de los cuadros macroeconómicos para que la gente con poder siguiera mejorando su situación relativa y un incremento notable de las profundísimas desigualdades sociales. ¿Cuándo han empezado a revertir parcialmente esta situación? Cuando han combinado medidas de creación de riqueza y medidas de estabilidad

económica, con medidas de estabilidad o cohesión social. Este es el camino a desarrollar en las políticas públicas de mejora de la competitividad.

El último punto que quería dar en esta primer parte de lo que es la intervención, es la necesidad de generar ecosistemas industriales. En relación con Euskadi quiero traer a colación lo que dijo el presidente de la empresa india que compró Z&V (una empresa del Parque Tecnológico de Zamudio): “Nosotros no hemos comprado exclusivamente Z&V. Hemos comprado una parte del ecosistema vasco de innovación”. Esta es la esencia de lo que se tiene que conseguir para que las industrias periféricas tengan capacidad de supervivencia en el futuro. Es preciso generar un ecosistema industrial global donde la educación, -incluyendo la educación infantil, hasta la FP y la universidad, la formación a lo largo de la vida-, los centros tecnológicos, las empresas avanzadas de conocimiento, la sociedad...genere un entorno favorecedor de esos comportamientos. Se hace una FP francamente buena, en comparación con otros países, pero en muchos casos no está adaptada a las necesidades de la empresa. Se tiene una universidad que va mejorando sustancialmente en todas las facetas pero que tiene que dar un salto de calidad importante. Tenemos que potenciar más la capacidad de interacción público – privada.

Tal y como analicé en artículo publicado en El Economista<sup>1</sup> sobre una frase del Papa Francisco que decía: “El mundo en el que vivimos es el mismo en el que vivirán los que vendrán” Eso, que es una frase muy simple, supone un compromiso intergeneracional de enorme magnitud. Trabajemos para los que vendrán después de nosotros dejándoles una sociedad más justa y competitiva. Como exponía en ese artículo, estamos desarrollando muchas actuaciones que no generan futuro.

Si seguimos el caso de Grecia, en mi opinión cuando acabe el rescate, estará en muchísima peor situación para competir que la que vive en la actualidad. No hay ninguna medida de las anunciadas durante todo el proceso de rescate que tienda a invertir la tradicional falta de capacidad de competir de la economía griega, la falta de capacidad de generar riqueza, las desigualdades sociales existentes. ¡No hay ni una sola medida en este sentido en el memorándum que se le obliga a firmar al Parlamento! Esto supone una quiebra de muchos valores europeos. Nuestro modelo está orientada hacia la solidaridad, el bienestar global de la población, la lucha contra la inequidad, etcétera. El rescate es un expolio a los principios de la Unión Europea. Se produce una intervención total de la vida política y pública de Grecia, que me parece totalmente rechazable. El Parlamento solamente puede legislar lo que apruebe el Fondo Monetario Internacional y la Unión Europea, lo cual es indigno y antidemocrático. Porque sabemos lo que les van a obligar a legislar. Primero, porque hurta el papel de la democracia, se conculca el derecho a debatir y el ejercicio de su soberanía para poder tomar sus propias decisiones, dejando al ejecutivo sin margen de maniobra.

---

<sup>1</sup> <http://www.eleconomista.es/premium/pdf.php?idPDF=5820>

Obligan a Grecia a vender los principales activos del país. ¿Y a quién se los va a vender? A las multinacionales, fundamentalmente europeas. Porque los concursos - otra cosa que no se dice, pero que está en la letra pequeña del acuerdo-, van a estar auspiciados y controlados por la Unión Europea. Con lo cual, lo que se está haciendo es una cesión de activos públicos a determinadas empresas privadas europeas, para que sigan haciendo beneficios. No es elusión fiscal, pero es refuerzo de competitividad de las empresas, y es un espolio a la capacidad de desarrollo del país. En mi opinión el efecto más negativo se producirá en un incremento de las desigualdades sociales.

El siguiente punto que me parece relevante es que no va a favorecer la construcción de riqueza. Si hemos empezado hablando de que la única forma de que rompamos las desigualdades sociales es la generación de riqueza, nos vamos a encontrar con que no vamos a poder tener ningún proceso. ¿Cuál es la única medida positiva (según he oído explicar a Mariano Rajoy en el Parlamento)? Que se capitalizan los bancos. Bueno, miremos lo que ha pasado en España también con las capitalizaciones de los bancos. Los ciudadanos nos hemos dejado una enorme cantidad de dinero en financiar operaciones que no están contribuyendo a beneficiar la construcción de competitividad de las empresas, ni favorecer la vida de los ciudadanos, sino que básicamente viene a mejorar los balances y cuentas de resultados de los bancos.

Realmente creo que el marco en el que estamos desarrollando nuestra apuesta por la industria muchas de las economías periféricas de la Unión Europea, es realmente un marco desfavorecedor de ese proceso. Lo hemos hecho contra las políticas públicas fuera de nuestro ámbito, y lo tendremos que seguir haciendo. Esto ahonda en nuestra necesidad de acceder a mayores cuotas de autogobierno para articular políticas propias.

Una razón para el optimismo, por ejemplo desde Euskadi, y pese a todo lo que se han ahondado las desigualdades sociales en estos ocho años últimos de crisis, es que, según un estudio realizado por la UPV, utilizando la misma metodología de medición de las desigualdades sociales que utiliza Europa, Euskadi si sitúa en segundo lugar (detrás de Suecia) en menor nivel de desigualdad. Eso nos tiene que decir que tenemos una combinación adecuada de políticas de promoción empresarial, de desarrollo de la generación de riqueza y de igualdad social. Ese debe ser el objetivo de las regiones manufactureras de toda Europa. Y ese es el principio en el que a mí me gustaría que presidiese toda nuestra línea de actuación política: hacer de nuestro país, el territorio de Europa con menor nivel de desigualdades sociales, para lo que necesitamos una industria fuerte como eje de la generación de riqueza.

Me gustaría hacer una referencia al tipo de empresas que debemos generar en nuestro país en el marco de esa apuesta por la industria. Lo primero, y es un tema muy preocupante, porque en ocasiones no se hace así, es el diálogo permanente entre

estrategia empresarial y tecnología. Hoy en día decimos que “la tecnología se compra”. Pero la interpretación de la tecnología, la adaptación de la tecnología a esos segmentos específicos, en la forma de producir, en la forma de llegar de llegar a un cliente, en la forma de relacionarnos con los proveedores, en la forma en que incorporamos valor al producto que estamos haciendo, es una de las claves para competir internacionalmente.

La tecnología está marcando cambios relevante en la forma de competir. Se ha hablado de Google, de Apple, o de Microsoft... que son las empresas que están generando estándares diferentes, formas diferentes de competir, de relacionarte con los clientes, de utilizar el talento y las capacidades de las personas, etc. En este un punto Europa está muy por detrás de otras zonas del mundo. Entre las primeras quinientas empresas mundiales del mundo de Internet, solamente tenemos tres. Y eso es un gran problema, porque gran parte de la vida de hoy está terriblemente vinculada con lo digital. Y la industria cada vez incorpora componentes digitales.

Tenemos que ahondar en lo que se denomina “personalización de la oferta la burbuja tecnológica de internet condujo a lo que se denomina el “nirvana” de los profesores de marketing de cualquier universidad del mundo, que pasa por la segmentación de los clientes en grupos de uno. Podemos llegar a personalizar nuestra oferta para adaptarla a necesidades individuales de cada cliente. Esto también se traslada a los productos industriales y a los procesos de fabricación. Hay que profundizar en esa personalización de la oferta. Uno de los temas que nos falla a casi todas las empresas periféricas de tamaño pequeño es que casi todos trabajamos para un eslabón de la cadena de quienes trabajan para los clientes y usuarios finales. Por ejemplo, Euskadi trabaja para cadenas ensambladoras. Esto supone una falta de conocimiento del comportamiento actual y futuro del cliente.

Conocer el consumidor final, el cliente final, el montador final, el “ensamblador” que se llama en la industria, el que hace la última fase de montaje para ir al cliente, es una tarea imprescindible para nuestras empresas. Debemos utilizar ese conocimiento del cliente para innovar, para desarrollar productos y servicios, para ofrecer una personalización de la oferta, buscando mantener competitividad a largo plazo.

Otro punto relevante es la creciente multilocalización de nuestras empresas. Desgraciadamente o afortunadamente –según lo vea cada uno– nos toca competir globalmente. Esto supone un gran reto la mayor parte de las empresas, sobre todo porque no existe un modelo único de abordar este proceso. No podemos copiar el modelo de las transnacionales ni de las multinacionales; tenemos que adaptarlo a nuestra realidad, lo que resulta difícil desde determinadas concepciones culturales europeas.

Los europeos somos muy egocéntricos. Nos consideramos el centro del mundo.

Nosotros vemos el mundo con el mapa en Europa, y todos alrededor. Tenemos muy poca capacidad todavía hoy para abordar esos mercados verdaderamente aportando. Algunas de las regiones periféricas europeas llevan años haciéndolo. Italia es un país sin política industrial, sin mecanismos... pero sus empresas se han instalado históricamente en los mercados internacionales. En países como Israel, que es un país pequeño, todas las empresas nacen con visión global. Cuando el emprendedor inicia una actividad empresarial lo hace con una visión global, porque su mercado interior es muy reducido. Nosotros, a veces, cuando emprendemos nuevas iniciativas nos quedamos centrados en nuestro entorno más inmediato. Le preguntamos al vecino a ver si esto funciona, y si funciona, será bueno para los demás.

Es muy relevante aprender a gestionar empresas en marcos de multiculturalidad. Y ahí, hablando ya no de periféricas, sino de de Euskadi, tenemos un gran problema. Decía que los europeos somos un poco egocéntricos. Cuando vamos a otras geografías pensamos que el mundo se tiene que comportar con nuestros estándares de vida. Tenemos serios problemas en favorecer la aportación de valor por parte de personas de otros países, que enriquecerían notablemente nuestros proyectos empresariales. Si analizamos los equipos directivos de las empresas vascas que están multilocalizadas, nos encontraremos con una escasa (casi nula) representación de directivos de otros países. Recuerdo una frase de Aitor Madina, ex Director General del Grupo CEGASA, que decía: "Para nosotros, la verdadera internacionalización no fue irnos a China. Fue pasar de Oñati a la meseta, la instalación de la empresa en Gasteiz". El mundo nos va a exigir multiculturalidad en los proyectos empresariales, nos va a pedir muchísimo mayor nivel de internacional y tenemos que estar preparados para competir.

Otro punto relevante en permanente debate es el tamaño de las empresas. En mi opinión el tamaño está altamente sacralizado, bajo el supuesto erróneo que a mayor tamaño, mayor capacidad de competir internacionalmente. Si uno oye las declaraciones de CONFESBASK "Tenemos que tener empresas más grandes". Esto es verdad en algunos casos. Si uno quiere ser una empresa que fabrica motores de avión, o eres grande, y sirves a todos los clientes a nivel internacional, o estás fuera del mercado. En otros casos, se puede personalizar la oferta de la empresa para un número menor de clientes con unas necesidades específicas. A veces es mucho más rentable que la masificación que se hace de un producto para satisfacer necesidades de varios clientes diversos. Por lo tanto, tenemos que tener el tamaño de empresa necesario para competir en los mercados en que trabajemos. Hay un concepto que desarrolló el Profesor José Carlos Jarillo, que es profesor de la universidad de Ginebra, que es el "tamaño mínimo eficiente de una empresa". Ese es el concepto ligado al tamaño: para las necesidades de mi modelo de negocio, para la manera en la que compito, para las necesidades de los clientes a los que voy a servir, para tratar con los proveedores, para la capacidad de desarrollo futuro de la que dispongo.



En este nuevo mundo de competitividad global cobran especial relevancia las alianzas y la intercooperación. El mundo del mañana estará fuertemente condicionado por la capacidad de interactuar con otros agentes del sistema. Según un reciente estudio de la Universidad de Harvard, el 50% de las alianzas que se emprenden en el mundo fracasan. Es decir, no representan ningún beneficio adicional a los cooperantes. El 25%, lo único que aportan es un incremento del nivel de conocimiento. Y solamente un 5% genera valor económico para las empresas.

Las economías occidentales fomentan genéricamente los procesos de fusión y adquisición de empresas. La realidad es que después de los procesos de fusión, la generación de valor es realmente escasa. Se cuentan con los dedos de la mano los que suponen notables beneficios adicionales. En la mayoría de las ocasiones termina produciéndose una pérdida de valor de esa empresa. Sin embargo, tenemos que aprender a cooperar con los demás. Tenemos que tener la mente abierta para cooperar en el entorno internacional. Por eso es importante generar el ecosistema industrial en nuestro Territorio. Porque necesitas hacer cosas en colaboración con los demás. Que tu universidad sea la mejor del mundo, que tu FP sea adaptada y buena para las capacidades de tus empresas, que en la escuela te enseñen a tener comportamientos colaborativos, etc.

Hoy en día se nos llena la boca a todos hablando del `emprendizaje`. Yo he dicho al principio que en este país la empresa está muy estigmatizada. Como no nos gusta la palabra empresa, como los empresarios son unos explotadores, como se decía y se dice, en muchos casos, nos hemos inventado un término en donde todos podemos estar más o menos de acuerdo, que es el `emprendizaje`. “¡Ay del pobre emprendedor... que tenga éxito!”. Como llegue a diez trabajadores y empiece a tener que contratar gente y gestionar la organización se convierte en un “maldito empresario”. El tema del emprendizaje es importante. Pero lo importante no es que los colegios, los centros de formación profesional o la universidad nos enseñan cómo crear empresas. No es lo relevante. Lo importante es la generación de una cultura y praxis emprendedoras. Una persona emprendedora es un individuo con muchísima intuición, una persona que explore permanentemente lo desconocido, que asuma con naturalidad el riesgo, que tenga capacidad de colaborar con los demás, que asuma un proceso de aprendizaje permanente, que tenga curiosidad, que tenga una actitud de colaboración con los demás, etcétera. Cuando ese emprendedor se encuentra con una oportunidad de negocio y encaja con sus características personales, se produce un emprendedor.

Voy a terminar con dos elementos que me parecen relevantes. He empezado hablando de las personas, y he dicho al principio que el objetivo de cualquier política, de cualquier desarrollo, es reducir las desigualdades sociales de un territorio. Y digo que las empresas son el mejor instrumento para generar riqueza y desarrollo. El empleo no

lo van a crear los gobiernos. Dependiendo de cómo repartamos la riqueza, podemos crear empleo público, podemos generar negocios de economía social, etc. Pero para que existan empresas y países competitivos y países necesitamos un reparto de rentas equitativo. No se trata de reducir los salarios. Nosotros nunca vamos a ser un país de 'bajo coste'... ni yo creo que ninguno de los que estamos aquí... o que gran parte de la sociedad querrá nunca que este país sea un país de 'bajo coste'... sino que queremos trabajar y gestionar sobre las bases de la mejora de las rentas de todos los agentes sociales.

Tenemos que buscar la igualdad en dos fases de la vida ordinaria de las empresas. En la estructura salarial de la empresa y en la participación en los beneficios generados por la empresa. Ese es el mejor mecanismo para mantener un mayor nivel de igualdad social... Somos el país europeo con mayor nivel de participación de las personas en rentas derivadas de la gestión empresarial. Número uno en movimiento cooperativo industrial, sin parangón en el mundo. Somos el número uno de Europa en sociedades laborales como una forma alternativa de repartir las rentas.

Somos el país europeo con mayor participación en capital de las empresas privadas, de las llamadas 'sociedades anónimas' y 'sociedades limitadas'. Es decir, tenemos los mimbres para generar una cultura de participación de los trabajadores en las empresas. Esta es una de las causas que determinan que nuestros índices de desigualdad social sean menores que en otros sitios. Porque estamos actuando directamente sobre el mayor generador de ingreso económico para las familias y las personas, sobre la base fundamental del soporte competitivo de esta sociedad.

Tenemos que desarrollar Comunidades de Personas en nuestras organizaciones. Tenemos que comprometer a las personas de una organización con la construcción de un proyecto de futuro compartido. Esto que decía de que "la tierra en la que vivimos es la misma que en la que vivirán los que vendrán" quiere decir que nosotros debemos pensar que las empresas... que detrás de nosotros tenemos que dejar una empresa más competitiva, más sólida, más vinculada con nuestro entorno, capaz de generar oportunidades de desarrollo personal y profesional para las personas, etcétera.

Debo expresar una preocupación que me acompaña como consecuencia del trabajo como consultor con muchas empresas clientes en nuestro entorno. Y es que, en algunas cooperativas, haciendo ejercicios de reflexión con una gran cantidad de personas, les decimos: "Me acaba de llamar un bróker que quiere comprar la empresa y preguntamos: "¿Qué haríais?". Nuestra sorpresa es que una gran parte de los participantes contesta sin vacilación: "Vender". ¿Cuál es la esencia del movimiento cooperativista? ¡Si Arizmendiarieta levantara la cabeza! ¿Ese es el sentido de una empresa? Ya no digo una cooperativa, sino cualquier tipo de empresa.

Para que las empresas que vivimos hoy persistan y posean los atributos competitivos

de los que disponen, hubo trabajadores que hicieron un ejercicio de compromiso intergeneracional, de invertir para generar un proyecto sostenible en el mundo competitivo del futuro. No digo que no sea lícito llevarse dinero de las empresas, sino de llevarse el dinero justo. Invertir, desarrollar las capacidades para poder hacerlo, y generar una empresa mucho más competitiva para el futuro.

Concluyendo, el mercado en el que nos toca competir, el mundo en el que nos toca competir es complejo. Pero, de la misma manera que presenta muchas dificultades, presenta un número muy importante de oportunidades. Aprovechémoslo creando un 'ecosistema industrial' que nos permita desarrollar la capacidad de la empresa generar riqueza, porque si no, este país, y los países periféricos de la Unión Europea, van a tener problemas para reducir sus niveles de desigualdad social.

Generamos una industria manufacturera competitiva y solidaria que ejerza como motor de transformación social llevando a Euskadi a liderar el desarrollo humano sostenible, en una sociedad más justa y equilibrada.