

Wharton

UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

KNOWLEDGE

ENGAGE

TRANSFORM

CONNECT

PENN

LEADERSHIP

TRIUMPH



DYNAMIC
WHARTON | SAN FRANCISCO
GLOBAL
INSPIRED
VISIONARY



WHERE DO WE GO FROM HERE?

MADRID 2010

Media Analysis

Media Report

Global Alumni Forum Madrid, Spain June 24 – 25, 2010



Communications Office
The Wharton School
University of Pennsylvania

319 Steinberg-Dietrich Hall, 3620 Locust Walk, Philadelphia, PA 19104
215.898.4159 phone, 215.898.1883 fax, www.wharton.upenn.edu

Table of Contents

I.	Executive Summary.....	3
II.	Press Releases.....	4
III.	Press Attendees.....	7
IV.	News Coverage.....	13

I. Executive Summary

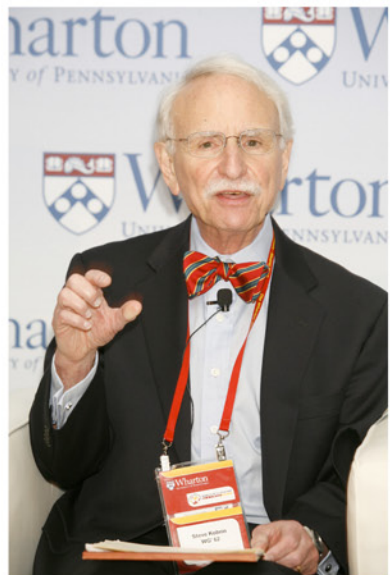
To truly achieve a presence in the media around the Global Alumni Forum in Madrid 2010 and position Wharton as the pre-eminent business school in the world, Wharton worked with the Sol Melia Communications team and the Fleishman-Hillard Madrid office to bring as much spotlight to the event as possible. The goals were to establish Wharton's thought leadership and mindshare in the European region and beyond.

The strategy was to place as many stories about Wharton faculty and GAF speakers in high level media outlets all over Europe, with special focus in Spain. A press conference was held a day before the start of the Forum and included the Dean of the Wharton School, Chairman of the Europe, Middle East and Africa board, Chairman of the Latin America board and President of the Alumni Club, Spain. In addition, Wharton hosted its Business Journalists Seminar in advance of the Forum allowing the attendance of 20+ journalists to be taught mini-seminars on business subjects from two of Wharton's outstanding faculty, Richard Shell and Mauro Guillen.

As a result, the reach of Wharton's presence in Madrid was extensive in Europe and beyond. Coverage from major newspapers and financial outlets extended from weeks prior to days after the Forum. Of special note was the continued coverage of panels in the Forum throughout the two days of the event. The coverage focused on both the thought leadership of Wharton's expertise (Jeremy Siegel on the European economy and Olivia Mitchell on pension systems in Spain) to timely presentations on matters of national interest (Richard Marston hosting BBVA, Banesto, IDB, etc. on Finance and Banking in Spain.)

Wharton garnered also press coverage regarding the presentation of the Dean's Medal, the School's highest award, to HRH the Prince of Asturias, Felipe de Borbon y Grecia.

In general, through the press conference, one-on-one interviews and placed stories in the media, Wharton gained presence as a top business school in the world with relevance to European issues. Each placement offered the opportunity for Wharton's leadership in key business issues and the changing face of the international economy.



II. Press Releases

No	Date	Media	Synopsis	Page
1	6/11-6/15	Various sources	Experts to discuss the future of energy and changes in real estate at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	5
2	6/18	Various sources	Prince Felipe and Princess Letizia of Asturias to attend the closing event of the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, where the Prince will be awarded the Dean's Medal	6



Communications Office

The Wharton School
University of Pennsylvania
319 Steinberg Hall-Dietrich
Hall
3620 Locust Walk
Philadelphia, PA 19104-6302

215.898.4159 phone
215.898.1883 fax
<www.wharton.upenn.edu>

WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM MA WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM MADRID 2010 : EXPER...

Hosted in Madrid on June 24th and 25th

EXPERTS TO DISCUSS THE FUTURE OF ENERGY AT THE WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM

- The meeting will take place with the Spanish debate on renewable energy and nuclear energy as a backdrop

Madrid, May 11 2010. The Wharton Global Alumni Forum will bring together well-known business and institutional leaders to discuss the future of energy. The forum will be chaired by Stephen J. Kobrin, Wharton Professor of Multinational Management and speakers will include Carmen Becerril, President of Acciona Energía; Amparo Moraleda, COO of Iberdrola; Lady Barbara Judge, Chairman of the UK Atomic Energy Authority; Miguel Ángel Torres, President and CEO of Bodegas Torres; and Óscar Fanjul, Vice President and CEO of Omega Capital.

Energy is a key topic in social and economic debate and speakers at the forum will address high-profile issues such as energy dependency, oil prices and environmental disasters, as exemplified by the recent BP oil spill in the Gulf of Mexico. This is of particular interest in Spain at the moment as the debate is raging about whether to embrace renewable energy and the subsidies associated thereto or the advisability of betting on nuclear energy, with an imminent hike in electricity bills as the backdrop to this decision.

One of the main topics of discussion is likely to be nuclear energy, thanks to the presence of Lady Barbara Judge, Chairman of the UK Atomic Energy Authority, and a firm supporter of the advantages delivered by nuclear energy and of the need to build more nuclear power plants because she believes that renewable energy is not an alternative due to its high costs and low reliability of supply. In fact, nuclear energy is an issue of great interest not only in Spain but also in other countries such as Italy, France, the United Kingdom and Germany, where they have either already bet on this energy source or are seriously considering doing so in the near future.

In contrast, top executives from Spanish renewable energy companies, such as Carmen Becerril and Amparo Moraleda, will defend the importance of these energy sources in shaping our future, or the need to implement them in our daily lives through, for instance, transport choices. Another speaker, the distinguished winemaker Miguel Torres, from Bodegas Torres, will provide an example of sustainability applied to an agricultural sector, namely viticulture, and, in particular, the use of renewable and clean energy sources in such industries.



Communications Office

The Wharton School
University of Pennsylvania
319 Steinberg Hall-Dietrich
Hall
3620 Locust Walk
Philadelphia, PA 19104-6302
215.898.4159 phone
215.898.1883 fax
<www.wharton.upenn.edu>

REUTERS News Story

16:06 18Jun10 -WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM MADRID 2010 : Prince Felipe and Princess ...

WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM MADRID 2010 : Prince Felipe and Princess Letizia of Asturias to attend the closing event of Wharton Global Alumni Forum in Madrid, where the Prince will be awarded the Dean's Medal

Communications Office
The Wharton School
University of Pennsylvania
319
Steinberg Hall-Dietrich Hall
3620 Locust Walk
Philadelphia,
PA 19104-6302
215.898.4159 phone
215.898.1883 fax
www.wharton.upenn.edu

Prince Felipe and Princess Letizia of Asturias to attend the closing event of Wharton Global Alumni Forum in Madrid, where the Prince will be awarded the Dean's Medal

- After the act, the School will hold a prize draw for charity to support a UNICEF project
- The doyen of business schools, honoured and grateful for the participation of their Royal Highnesses.

Philadelphia, PA, June 17th,
2010-The Wharton School of the University of Pennsylvania is pleased to announce His Royal Highness the Prince of Asturias, Felipe de Borbon will receive the Wharton Dean's Medal, the School's highest award, at its Global Alumni Forum in Madrid, Spain, to be held June 24-25, 2010. His Royal Highness will attend the Forum's Farewell act accompanied by his wife, Princess Letizia, where they will have the opportunity to exchange opinions on the current global economic situation with some of the most renowned international academic, business and financial leaders.

Themed, "A Whole New World: Where Do We Go From Here?", the Forum will convene international and regional leaders of business, government, and academia to discuss the most pressing issues facing today's changing global marketplace, and to examine fresh opportunities for growth, emerging economies, and innovative business ideas. Prince Felipe will be recognized with the Dean's Medal for his outstanding work on behalf of Spain's economic, commercial, and cultural interests, as well as his role as Honorary President of the Prince of Asturias Foundation and the Prince of Girona Foundation. Granted annually in eight categories, the Foundation's international awards promote the scientific, cultural, and humanistic values that form part of mankind's universal heritage.

Thomas S. Robertson, dean of the Wharton School, will give the medal to the Prince (a honour that has been formerly awarded to Governmental and business celebrities such as Alan Greenspan, César Gaviria y Álvaro Uribe, or Shimon Peres) during the Farewell ceremony of the Forum, followed by His Royal Highness' Closing Remarks to the Forum's Organization and participants, and also accompanied by a keynote speech from Antonio Garrigues Walker.

In addition to the presentation of the Dean's Medal, the Wharton Global Alumni Forum in Madrid will feature presentations by Sebastian Escarrer, WG'93, Vice President of Sol Melia S.A.; Angel Cano Fernández, Chief Executive Officer of BBVA; Angel Corcóstegui, WG'80, GrW'82, General and Founding Partner of Magnum Industrial Partners; Corrado Passera, CEO Banca

III. Press Attendees

Madrid GAF Press Conference Attendees

Outlet	First Name	Last Name	Title
Cadena SER	Olaya	Argüeso Pérez	Editor
DPA	Katia	Ballano	Editor
Freelance	Alain	Contini di Lumezzane	Freelance
Infoempleo (ABC)	Laura	de Cubas	Editor
Freelance	Michael	Esser	Freelance
El País (Negocios)	Alicia	González Vicente	Editor
ABC	Cristina	Jiménez Orgaz	Editor
Negocio	José Luís	Marco	Editor (finance)
Finanzas.com	José Julián	Martín	Editor
Infoempleo (ABC)	Cristina	Martín Frutos	Editor
Radio Renascença (Portugal)	Manuel	Pereira Ramos	Correspondent
Capital	Alfonso	Pérez Velázquez	Editor
El Economista	Irene	Rivas García	Editro
El País	Carmen	Sánchez-Silva	Redactora (RRHH y Gestión)
Infoempleo (ABC)	Rosario	Sepúlveda	Editor
RNE	Daniel	Hernández	Editor
La Razón	Eric	Montalbán	Editor
Negocio	Israel	García-Juez	Editor
Negocio	Miguel	Molinaares	Photographer
La Razón	Ángeles	Blanco	Editor

Madrid GAF Press Attendees - June 24-25

MEDIA	NAME	SURNAME	Journalist/Photographer/Camera
BLOOMBERG	Charles	Penty	Journalist
BLOOMBERG	Denis	Doyle	Photographer
BLOOMBERG	Fernando	Gorostegui	Camera
BLOOMBERG	Sharon	Smith	Journalist
BLOOMBERG	Jason	Harris	Journalist
BOLSAMANIA.COM	María	Gómez	Journalist
CINCO DÍAS	Miguel	Moreno	Journalist
CINCO DÍAS	Paz	Álvarez	Journalist
CINCO DÍAS	Juan	Lázaro	Photographer
COPE	Belén	Miguel	Journalist
DOW JONES	Christopher	Bjork	Journalist
DOW JONES	Ana	García Ruíz	Journalist
EFE	Felipe	Alonso	Journalist
EFE	Mario	Betancort	Journalist
EFE	María	Pachón	Journalist
EFE	Luca	Pergiovanni	Photographer
EFE	Alina	Dlugoborska	Journalist
EL ECONOMISTA	Florentino	Llera	Journalist
EL ECONOMISTA	Elisa	Castaño	Journalist
EL ECONOMISTA	Rocío	Calderón	Photographer
EL ECONOMISTA	Alejandra	Ramón	Journalist
EL MUNDO	Diego	Sinosa	Photographer
EL MUNDO	Javier	Gallego	Journalist
EUROPA PRESS	Marco	Maceiras	Journalist
EUROPA PRESS	Rebeca	Arroyo	Journalist
EUROPA PRESS	Patricia	Moreno	Journalist
EUROPA PRESS	Olaya	Gómez	Journalist
EXECUTIVE EXCELENCE	Federico	Fernández de Santos	Journalist
EXPANSIÓN	Sergio	Sáiz	Journalist
EXPANSIÓN	Alberto	Marimón	Journalist
EXPANSIÓN	Elena	Arrieta	Journalist
EXPANSIÓN	Luis Ernesto	Solís	Journalist
FREELANCE	Alain	Contini di Lumezzane	Journalist
FREELANCE	Michael	Esser	Journalist
HOSTELTUR	Araceli	Guede	Journalist
INTERECONOMÍA	Eva	Pareja	Journalist
INTERECONOMÍA	Alberto	Martínez	Camera

LA GACETA	Víctor	Relaño	Journalist
LA RAZÓN	Eric	Montalbán	Journalist
LA RAZÓN	Gonzalo	Pérez	Photographer
LA RAZÓN	Belén	Tobalina	Journalist
LA RAZÓN	Javier	Fernández	Photographer
ONDA CERO	Alicia	Calvete	Journalist
THOMPSON REUTERS	Paul	Day	Journalist
THOMPSON REUTERS	Robert	Hetz	Journalist
THOMPSON REUTERS	Judith	Maccines	Journalist
TVE	Luis	Rapado	Camera
TVE	Julián	Olmos	Journalist

Madrid pre-GAF Press Interviews

Media	Journalist	Type of Interview	Spokesperson	Status	Date of Publication
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Barbara Judge	Done and published	6/14/2010
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Mauro Guillén	Done and published	6/14/2010
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Sebastián Escarrer	Done and published	6/14/2010
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Pelayo Primo de Rivera	Done and published	6/14/2010
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Jeremy Siegel	Done and published	6/14/2010
Cambio 16	Concha Aristizábal	Questionnaire	Amparo Moraleda	Done and published	6/14/2010
Cinco Días	Lola Fernández	Face to face	Antonio Garrigues	Done and published	6/7/2010
Mi Cartera de Inversión/ABC	Patricia Pérez Zaragoza	Questionnaire	Olivia Mitchell	Done and published in media owned by Vocento Group	6/26-27/2010
Mi Cartera de Inversión/ABC	Patricia Pérez Zaragoza	Questionnaire	Corrado Passera	Done	Pending on publication
ABC (Infoempleo)	Laura de Cubas	Questionnaire	Richard Shell	Done	Pending on publication
ABC (Infoempleo)	Laura de Cubas	Questionnaire	Mauro Guillén	Done	Pending on publication
Expansión y Empleo (HR)	Tino Fernández	Questionnaire	Olivia Mitchell	Done and published	6/12/2010
Expansión y Empleo (HR)	Tino Fernández	Questionnaire	Taleb Rifai	Done and published	6/23/2010
Expansión (Enterprises)	Paco Oleo	Questionnaire	Lady Bárbara Judge	Done and published	6/16/2010
Expansión (Enterprises)	Paco Oleo	Questionnaire	Alberto Durán	Done and published	6/20/2010
El Mundo (Mercados)	Francisco Pascual	Questionnaire	Sebastián Escarrer	Done and published	6/20/2010
La Razón	Belén Tobalina	Questionnaire	Miguel Torres	Done and published	6/20/2010
La Razón	David Ruipérez	Questionnaire	Sebastián Escarrer	Done and published	6/20/2010
La Razón	José Antonio Naranjo	Questionnaire	Pelayo Primo de Rivera	Done and published	6/20/2010
La Razón	Belén Tobalina	Phone	Lady Barbara Judge	Done	Pending on publication

Madrid Interviews during the GAF

Media	Journalist	Type of Interview	Spokesperson	Status	Date of Publication
El País	Amanda Mars	Face to face	Dean Roberston	Done (June 22nd)	N/A
Executive Excellence (Cinco Días)	Federico Fernández de Santos	Face to face	Harbir Singh	Done	Setember
BLOOMBERG TV	Sharon Smyth	Face to face	Sebastián Escarrer	Done	N/A
Cinco Días	Paz Álvarez	Face to face/phone	Sebastián Escarrer	Done	N/A
Cinco Días	Paz Álvarez	Face to face	Miguel Torres	Done	N/A
La Razón	Belén Tobalina	Face to face	Lafy Bárbara Judge (photo session)	Done	N/A

Madrid post-GAF Interviews

Media	Journalist	Type of Interview	Spokesperson	Status	Date of Publication
Executive Excellence (Cinco Días)	Aldara Barrientos	By-lined article	Pelayo Primo de Rivera	Request sent to María y Alicia. Pending on answer from the spokesperson	N/A
Executive Excellence (Cinco Días)	Aldara Barrientos	Pending	Sebastián Escarrer	Request sent to María y Alicia. Pending on answer from the spokesperson	N/A
Europa Press	Patricia Moreno	Questionnaire	Jeremy Siegel	Journalist to contact directly with Professor Siegel	N/A
Gestiona Radio (COPE)	Alicia Patón	Phone	Pelayo Primo de Rivera	Done and issued	N/A

IV. News Coverage

No	Date	Media	Title	Synopsis	Page
1	5/1	Expansión	Wharton School Thinks in Madrid	The first American business school convenes in the Spanish capital for its Global Alumni Forum. The forum aims to create a platform for discussion on the challenges and opportunities to be created in the current economic climate.	20
2	5/1	Expansión.com	Wharton School joins in Madrid for its Global Alumni Forum	The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership that will require changing the world stage during the recovery phase	21-22
3	5/1	Klikeo – Diarios & Blogs	Wharton School joins in Madrid for its Global Alumni Forum	The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership that will require changing the world stage during the recovery phase	23-24
4	5/1	Iber Estudios	Madrid will host the Global Forum of Students and Alumni of the Wharton School of the University of Pennsylvania	The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership that will require changing the world stage during the recovery phase	25
5	5/24	Cambio 16	Key factors in the post crisis era	Academic and business leaders, as well as alumni of the Wharton School, will debate in Madrid in the upcoming 24th and 25th of June the future of the economy	26
6	5/26	EuropaPress.es	Wharton School honors Prince Felipe	Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain	27
7	5/26	MSN noticias	Wharton School honors Prince Felipe	Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain	28
8	5/26	Expansión&Empleo.com	Finance lessons on both sides of the Atlantic	The Stock Exchange Research Institute (IEB) and the American Wharton business school exchange students and faculty for their students to experience firsthand the international financial market	29
9	5/26	Terra Noticias	Wharton School honors Prince Felipe	Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain	30
10	5/27	Expansión	Don Felipe's Medal	The Wharton school has distinguished Don Felipe as the recipient of the Dean's Medal, the highest award, in recognition of "his outstanding work in enhancing the economic, commercial, and culture interests of Spain."	31
11	6/7	Cinco Días	"Lawyers must make their own reflection on the crisis"	Although Antonio Garrigues is not associated with the Wharton school, he is excited to participate in the Global Alumni Forum.	32
12	6/8	LibertadBalear.com	The Prince of Asturias accepts the Dean's Medal of the Wharton School	The Prince of Asturias accepts the Dean's Medal of the Wharton School	33

13	6/24	Expansión	The Wharton Alumni converge in Madrid	Almost 400 European, Middle Eastern, African, and Latin American business leaders unite to analyze the economic crisis.	34
14	6/24	La Razón	The Wharton School reunites the world of business	The forum reunites national and international leaders of the business world and of politics.	35
15	6/24	Negocio	There are basic pillars of the American economy	Business leaders join together to debate between themselves the possible solutions for today and tomorrow in terms of the economic crisis facing the global economy.	36
16	6/24	Ultima Hora	The forum of alumnis of the Wharton Business School	The Vice President of Sol Meliá, Sebastián Escarrer, participated yesterday in the Forum of Wharton alumni, which brought together a large representation of Spanish and international business leaders.	37
17	6/25	Su Majestad del Rey	The Prince of Asturias receives the Wharton School's Dean Medal around lunch time.	The Prince of Asturias receives the Wharton School's Dean Medal during the Wharton Global Alumni Forum	38
18	6/25	Cinco Dias	The United States and China will meet to discuss the future of the economy and directives for business	The directive ensures that any company that wants to play an important role in the coming years "must be present in both markets."	39
19	6/25	Cinco Dias	Banesto believes in a new penalizing rate for good banks	The president of Banesto, Ana Patricia Botín, spoke up yesterday at the Wharton Business Forum against the creation of new taxes for financial institutions, such that it penalizes "prudent" and well-managed banks and does not help the economic progress.	40
20	6/25	Diario de Mallorca	Escarrer critiques the response of the political leaders before the "volcanic cloud" during his opening speech at the Wharton Global Alumni Forum, which began yesterday in Madrid	Escarrer critiques the response of the political leaders before the "volcanic cloud" during his opening speech at the Wharton Global Alumni Forum, which began yesterday in Madrid	41
21	6/25	Diario del Alto Aragón	Experts propose leaving the companies to internationalize the crisis and making adjustments as the "keys" for economic recuperation	This and other subjects were discussed at the Global Alumni Forum of the Wharton School, one of the most important business schools in the United States	42
22	6/25	El Economista	The big companies look abroad to overcome the crisis.	Santander, Telefónica, and FCC agreed at the Wharton Global Alumni Forum that the key is the internationalization.	43
23	6/25	El Mundo	Ana Botin, chairman of the Spanish bank, Banco Español de Crédito, speaks up against the US	"It goes against the cautious banks and does not solve the real problem," she says at the forum, organized by the Wharton business school of the University of	44

			bank rate	Pennsylvania. She is pictured with Angel Cano, President and Chief Operating Officer of BBVA.	
24	6/25	Expansión	Santander, Telefónica, and FCC give lectures to the Wharton alumni	Spanish multinational corporations recognize that betting on internationalization at the right time and geographically diversifying risks has been the key to facing the recession	45
25	6/25	La Gaceta	The readjustment of the banks will imply the elimination of 50,000 jobs, and the sector tax was argued as disadvantageous to good management	These and other things are discussed in a roundtable, organized by the Wharton Business School	46
26	6/25	Negocio	Most critical signatures with Spanish banks speculate with mortality securitized life insurance as they did with the subprime mortgages.	Professor of business address of the Wharton business school, Mauro Guillen, highlights a fundamental difference between the risks associated with the securitization of subprime mortgages at the Wharton Alumni Forum	47
27	6/26	Cinco Días	Solutions for the prostrated era	The American business school Wharton has reunited in Madrid with business leaders to debate what path is best to follow in the long-awaited economic recovery. Innovation is presented as the solution for the most pressing goals. The hour for opening the debate about the new leadership has begun. The Prince of Asturias is also awarded the Dean's Medal by Wharton Business School Dean Scott Robertson	48-50
28	6/26	ABC	The Medal of the Wharton School	The medal of the Wharton School was awarded to the Prince of Asturias yesterday. The prince promised to "serve his compatriots as best as possible."	51
29	6/26	ABC	The Prince will preside over the seven military acts in July, and Don Felipe will hand offices in Marín	Dean Thomas Robertson and Prince reveal a plaque in commemoration of the Dean's medal being given.	52
30	6/26	Diari de Girona	The Prince will act in accordance with the seven foundations of good business	The Dean's medal of the Wharton School was awarded to the Prince of Asturias.	53
31	6/26	Diario de Mallorca	Sebastian Escarrer and Princess Letizia, enter the Wharton ceremony together	The ceremony was held during the events in Madrid, where the Prince Felipe received the Dean's Medal Wharton School, in recognition of his work to promote economic, trade, and cultural interests of Spain.	54
32	6/26	El Economista	Calling for a "single window" in tourism	The presidents of Iberia and Sol Meliá seek one leader to facilitate the coordination of its sector in the Wharton Global Forum.	55

33	6/26	Expansión	Wharton Global Alumni Forum: business leaders from all over the world came together yesterday to discuss the primary challenges of the current economic situation	Prince Felipe discussed talent retention, while María Garaña talked about technology systems, and Antonio Vázquez discussed the capacity for adaptation.	56
34	6/26	La Razón	Red for here, Red for there: The prince	The Prince of Asturias missed the Spain World Cup game but from Madrid did not fail to support the national team. Felipe received the Dean's Medal from the Wharton School and afterwards congratulated United States for making the second round.	57
35	6/26	ABC	The Real Family sympathizes in the pain	The Prince of Asturias expressed yesterday his "deep regret" and "sorrow" at the tragedy of Castelldefels, after receiving the medal from the Wharton School, the oldest business school in the United States. After learning of the terrible tragedy that occurred the night of San Juan, the king decided to suspend the reception he planned to offer.	58
36	6/27	Empresa ABC	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	59
37	6/27	El Comercio	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	60
38	6/27	El Comercio	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	61
39	6/27	El Diario	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public	62

				system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	
40	6/27	El Diario	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	63-64
41	6/27	El País	The Spanish directive has to be globalization	Business schools urge their alumnis to leave the country at the Wharton Global Alumni Forum. The abilities of global directives are not the same as national ones, and these decisions have the ability to transform in strategies.	65
42	6/27	Hoy	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	66
43	6/27	Hoy	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	67
44	6/27	Ideal	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	68
45	6/27	Ideal	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	69
46	6/27	Ideal: Grenada	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	70
47	6/27	La Razón	Nuclear energy is part of the response, renewable are part of the solution	Stephen Cobrin, Professor at Wharton business school, began his moderation of the table clearly: "We need to change the way we consume and live."	71
48	6/27	La Razón	Energy and tourism, a debate in the Wharton Forum	The forum reunited alumnis from Wharton business school in Madrid, where Thomas Robertson, dean of Wharton School, gave Prince Felipe the medal (other medal	72

				recipients included Allan Greenspan, Cesar Gaviria, Alvaro Uribe and Simon Peres).	
49	6/27	La Rioja	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	73
50	6/27	La Rioja	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	74
51	6/27	La Rioja	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	75
52	6/27	Las Provincias	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	76
53	6/27	Las Provincias	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	77
54	6/27	Las Provincias	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	78
55	6/27	Sur	Plans cry out for reform	Savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.	79
56	6/27	Sur	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.	80
57	6/27	Sur	Retirement age could exceed 70 years...	... says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business	81

				school.	
58	6/28	ABC	Prince Felipe is handed offices in Marín	Prince Felipe uncovers a plaque on the spot where he received the medal from the prestigious Wharton school.	82
59	7/4	EIPais.com	Lunch with Thomas Robertson	“There are many culprits in the crisis...and now the whole society will pay,” says Thomas Robertson, the dean of the Wharton School, the first business school in the United States.	83-84
60	7/4	Cambio Financiaero	Real contribution to economic development	The Prince of Asturias will attend the closing of the Wharton Global Alumni Forum; included are interviews with Prof. Mauro Guillen, Pelayo Primo de Rivera, Sebastian Escarrer, Jeremy Siegel, Amparo Moraleda, and Barbara Judge	85-102
61	7/14	Knowledge@Wharton	From Recession to Recovery: A focus on higher productivity, new partnerships, cost competitiveness	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	103-106
62	7/14	Knowledge@Wharton	Demographic Changes: A catalyst for new models in the global tourism industry	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	107-110
63	7/14	Knowledge@Wharton	Private Equity: “Is the golden age behind us?”	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	111-115
64	7/14	Knowledge@Wharton	Supply and Sustainability: Piecing together the energy puzzle	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	116-120
65	7/14	Knowledge@Wharton	Ushering in a New Financial World While Avoiding the Excesses of the Old	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	121-124
66	7/14	Knowledge@Wharton	“Being Cautious is to Stop Moving”: How innovation and entrepreneurship can bring societal change	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	125-128
67	7/14	Knowledge@Wharton	Practical Advice for Companies Betting on a Strategy of Globalization	A review of important points discussed at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, Spain	129-133

Publication	Expansión
Date	May 1, 2010
Audience	191,000
Circulation	40,662

The first American business school convenes in the Spanish capital for its Global Alumni Forum. The forum aims to create a platform for discussion on the challenges and opportunities to be created in the current economic climate.

Wharton School piensa en Madrid

FORMACIÓN DE DIRECTIVOS La primera escuela de negocios de América convoca en la capital española su foro global de alumnos.

Expansión/Madrid

La Wharton School de la Universidad de Pensilvania, fundada en 1863 y pionera en la formación de directivos, está empeñada en alcanzar una posición de liderazgo en Europa, y el Fórum Global de Alumnos y ex alumnos que se celebrará en Madrid los próximos 24 y 25 es un signo de ello.

Sebastián Escarrer, vicepresidente y consejero delegado de Sol Meliá Hotels & Resorts (quien se convirtió recientemente en el primer español en ocupar el puesto de presidente del consejo ejecutivo de la escuela de negocios Wharton para Europa, África y Oriente Medio (EMEA)), manifiesta recientemente a *Expansión & Empleo* su intención de impulsar en esta institución "una nueva generación de líderes, con una mirada más abierta hacia el mundo y al entorno económico, abriendo los ojos a las nuevas oportunidades que surgirán de la presente crisis, y apoyando a los líderes del futuro a no cometer los mismos errores y a tener una mirada más integral, sostenible, y menos cortoplacista del hecho empresarial".

Escarrer cree que "ésta será una oportunidad única para Madrid de acoger a un foro como éste, un honor que compartirá sólo con las principales capitales mundiales". Bajo el lema *A whole new world: where do we go from here?*, el encuentro reunirá a 500 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica, integrados por ex alumnos de Wharton y sus invitados, y en él se abordarán cuestiones sobre finanzas, energía, telecomunicaciones, innovación o turismo.

Los foros de esta institución comenzaron a celebrarse en 1993 y se convocan tres veces anuales. Con estas reuniones, se busca la promoción de la escuela como un importan-



Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá.

Formando líderes desde el siglo XIX

En 1863, la Wharton School de la Universidad de Pensilvania comenzó a formar a los futuros líderes económicos. Pionera en muchos campos, fue la primera escuela de negocios en Estados Unidos, publicó los primeros libros de texto de negocios y estableció el primer centro de investigación en una institución de este tipo. Wharton se ha convertido en uno de los centros más prestigiosos de investigación. Más de 84.000 alumnos han pasado por sus aulas, entre los que se cuentan jefes de Estado o premios Nobel.

te centro global de negocios, mostrar a los líderes mundiales un foro de debate; hacer que los participantes establezcan una buena red de contactos y ofrecer la oportunidad de aprender sobre las economías más importantes. El objetivo de este encuentro de Madrid es debatir las nuevas formas de liderazgo que el escenario mundial cambiante requerirá durante la fase de la recuperación.

Thomas S. Reberston, rector de Wharton, asegura que "el Global Alumni Forum pretende crear una plataforma de debate sobre los retos y oportunidades que se crean en el clima económico actual. La reputación internacional de Wharton en materia de liderazgo intelectual y de excelencia en educación de negocios le otorgan una posición única para reunir en un evento a un impresionante elenco de líderes pensadores".

Publication	Expansión.com
Date	May 1, 2010
Audience	250,000 unique visitors/month

Wharton School joins in Madrid for its Global Alumni Forum. The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership will require changing the world stage during the recovery phase.

Wharton School convoca en Madrid su Fórum Global de Alumnos pensando en Europa

La Wharton School de la Universidad de Pensilvania, fundada en 1881 y pionera en la formación de directivos, está empeñada en alcanzar una posición de liderazgo en Europa, y el Fórum Global de Alumnos y ex alumnos que se celebrará en Madrid los próximos 24 y 25 es un signo de ello.

Sebastián Escarrer, covicepresidente y consejero delegado de Sol Meliá Hotels & Resorts (quien se convirtió recientemente en el primer español en ocupar el puesto de president del consejo ejecutivo de la escuela de negocios Wharton para Europa, África y Oriente Medio (EMEA)), manifestaba recientemente a Expansión & Empleo su intención de impulsar en esta institución «una nueva generación de líderes, con una mirada más abierta hacia el mundo y al entorno económico, abriendo los ojos a las nuevas oportunidades que surgirán de la presente crisis, y apoyando a los líderes del futuro a no cometer los mismos errores y a tener una mirada más integral, sostenible, y menos cortoplacista del hecho empresarial». Escarrer cree que «ésta será una oportunidad única para Madrid de acoger a un foro como éste, un honor que compartirá sólo con las principales capitales mundiales».

Bajo el lema A whole new world: where do we go from here?, el encuentro reunirá a 500 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica, integrados por ex alumnos de Wharton y sus invitados, y en él se abordarán cuestiones sobre finanzas, energía, telecomunicaciones, innovación o turismo.

Los foros de esta institución comenzaron a celebrarse en 1993 y se convocan tres citas anuales. Con estas reuniones, se busca la promoción de la escuela como un importante centro global de negocios; mostrar a los líderes mundiales un foro de debate; hacer que los participantes establezcan una buena red de contactos y ofrecer la oportunidad de aprender sobre las economías más importantes.

El objetivo de este encuentro de Madrid es debatir las nuevas formas de liderazgo que el escenario mundial cambiante requerirá durante la fase de la recuperación.

Thomas S. Robertson, rector de Wharton, asegura que «el Global Alumni Forum pretende crear una plataforma de debate sobre los retos y oportunidades que se crean en el clima económico actual. La reputación internacional de Wharton en materia de liderazgo intelectual y de excelencia en educación de negocios le otorgan una posición única para reunir en un evento a un impresionante elenco de líderes y pensadores».

Formando líderes desde el siglo XIX

En 1881, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania comenzó a formar a los futuros líderes económicos. Pionera en muchos campos, fue la primera escuela de negocios en Estados Unidos, publicó los primeros libros de texto de negocios y estableció el primer centro de investigación en una institución de este tipo. Wharton se ha convertido en uno de los centros más prestigiosos de posgrado. Más de 84.000 alumnos han pasado por sus aulas, entre los que se cuentan jefes de Estado o premios Nobel.

Publication	Klikeo – Diarios & Blogs
Date	May 1, 2010
Audience	250,000 unique visitors/month

Wharton School joins in Madrid for its Global Alumni Forum. The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership will require changing the world stage during the recovery phase.

Wharton School convoca en Madrid su Fórum Global de Alumnos pensando en Europa

La Wharton School de la Universidad de Pensilvania, fundada en 1881 y pionera en la formación de directivos, está empeñada en alcanzar una posición de liderazgo en Europa, y el Fórum Global de Alumnos y ex alumnos que se celebrará en Madrid los próximos 24 y 25 es un signo de ello.

Sebastián Escarrer, covicepresidente y consejero delegado de Sol Meliá Hotels & Resorts (quien se convirtió recientemente en el primer español en ocupar el puesto de president del consejo ejecutivo de la escuela de negocios Wharton para Europa, África y Oriente Medio (EMEA)), manifestaba recientemente a Expansión & Empleo su intención de impulsar en esta institución «una nueva generación de líderes, con una mirada más abierta hacia el mundo y al entorno económico, abriendo los ojos a las nuevas oportunidades que surgirán de la presente crisis, y apoyando a los líderes del futuro a no cometer los mismos errores y a tener una mirada más integral, sostenible, y menos cortoplacista del hecho empresarial». Escarrer cree que «ésta será una oportunidad única para Madrid de acoger a un foro como éste, un honor que compartirá sólo con las principales capitales mundiales».

Bajo el lema A whole new world: where do we go from here?, el encuentro reunirá a 500 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica, integrados por ex alumnos de Wharton y sus invitados, y en él se abordarán cuestiones sobre finanzas, energía, telecomunicaciones, innovación o turismo.

Los foros de esta institución comenzaron a celebrarse en 1993 y se convocan tres citas anuales. Con estas reuniones, se busca la promoción de la escuela como un importante centro global de negocios; mostrar a los líderes mundiales un foro de debate; hacer que los participantes establezcan una buena red de contactos y ofrecer la oportunidad de aprender sobre las economías más importantes.

El objetivo de este encuentro de Madrid es debatir las nuevas formas de liderazgo que el escenario mundial cambiante requerirá durante la fase de la recuperación.

Thomas S. Robertson, rector de Wharton, asegura que «el Global Alumni Forum pretende crear una plataforma de debate sobre los retos y oportunidades que se crean en el clima económico actual. La reputación internacional de Wharton en materia de liderazgo intelectual y de excelencia en educación de negocios le otorgan una posición única para reunir en un evento a un impresionante elenco de líderes y pensadores».

Formando líderes desde el siglo XIX

En 1881, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania comenzó a formar a los futuros líderes económicos. Pionera en muchos campos, fue la primera escuela de negocios en Estados Unidos, publicó los primeros libros de texto de negocios y estableció el primer centro de investigación en una institución de este tipo. Wharton se ha convertido en uno de los centros más prestigiosos de posgrado. Más de 84.000 alumnos han pasado por sus aulas, entre los que se cuentan jefes de Estado o premios Nobel.

Publication	Iber Estudios
Date	May 1, 2010
Audience	Unknown

Madrid will host the Global Forum of Students and Alumni of the Wharton School of the University of Pennsylvania, an event bringing together leaders businesses around the world. The aim of the Madrid meeting is to discuss new forms of leadership will require changing the world stage during the recovery phase.

Wharton School reúne líderes de negocios en su Fórum Global

Madrid acogerá el Fórum Global de Alumnos y ex alumnos de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, un evento que reunirá a líderes de negocios de todo el mundo.

El evento tendrá lugar durante los días 24 y 25 de mayo y pretende abordar los retos y oportunidades del clima económico actual. Incluirá debates sobre materias como la Innovación, Turismo, las Nuevas Energías o las Finanzas, posicionándose como punto de encuentro entre líderes mundiales de diferentes ámbitos de los negocios. Será una buena oportunidad para que los profesionales interactúen, intercambien experiencias y puedan formar su propia red de contactos.

El Fórum Global de la Wharton School reunirá a 500 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica, entre los que se encuentran numerosos ex alumnos de la citada escuela. Éstos debatirán sobre las nuevas formas de liderazgo que el escenario mundial cambiante requerirá durante la fase de la recuperación.

La Wharton School de la Universidad de Pennsylvania comenzó su andadura en 1881, año en el que empezó a formar a futuros líderes económicos en campos muy variados. Fue la primera escuela de negocios en publicar libros de texto de negocios y fundó el primer centro de investigación de una escuela de negocios.

En la actualidad es uno de los centros más prestigiosos de posgrado, por el que han pasado Premios Nobel y Jefes de Estado.

Key factors in the post crisis era: academic and business leaders, as well as alumni of the Wharton School, will debate in Madrid in the upcoming 24th and 25th of June the future of the economy.

empresa y finanzas



Porsche, lo que otorgaba a los nuevos modelos un apoyo definitivo. Estos coches comienzan a ser vendidos en Europa ya masivamente.

Antes SEAT y Volkswagen habian ensayado con éxito fórmulas de colaboración como la venta de vehículos VW y Audi a través de los concesionarios de la española o la fabricación del Polo Derby y del Passat/Santana.

En este caso, como en otros tantos, la colaboración entre españoles y alemanes ha resultado exitosa y no un puro ejercicio especulativo u oportunista como ocurrió con Piaggio y su nueva fábrica en Guadalajara o Iveco, que cambió una fábrica de camiones por una operación inmobiliaria. Y acabó con Pegaso.

Son acuerdos serios, entre personas serias, que adquieren mayor autoridad y reconocimiento en estos tiempos en los que los especuladores, por poco tiempo todavía fuera del alcance de la ley, destrozan todo lo que tocan tan solo por ganar mas dinero. Gente que seria incapaz de explicar a qué se dedican o qué callarian por cobardía. Frente a éstos, están los industriales tradicionales, que ganan y hacen ganar mucho dinero y que si saben explicar a qué se dedican. ■



Factores clave de la era post crisis Líderes académicos y empresariales y alumnos y ex alumnos de la Wharton School, primera escuela de negocios de América, debatirán en Madrid los próximos 24 y 25 de junio el futuro de la Humanidad a través de la actividad económica. Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Mellá, ex alumnos de la WS, y presidente del Comité Organizador de este encuentro declaraba que "será una oportunidad única para Madrid acoger un forum como este, un honor que compartirá únicamente con las principales capitales mundiales". Energía, finanzas, tecnologías, turismo, inmobiliario, todo a debate. ■

RSA

La compañía RSA España, sucursal del grupo asegurador británico RSA, líder en el sector de las energías renovables, ha sido elegida por la multinacional española para dar cobertura global a su programa internacional de seguros de daños.

Iberdrola Renovables, presente en 23 países, es

líder mundial en su sector, tanto en potencia instalada (con cerca de 11.000 MW al cierre de 2009), como en producción (más de 21.000 millones de kWh).

Es poseedora de la cartera de proyectos más grande del mundo en el segmento eólico (+58.400 MW). ■

Castillo de Tabernas

Durante cinco días, Castillo de Tabernas ha presentado en Doha, Qatar, toda su gama de aceites de oliva virgen extra a distribuidores, cadenas hoteleras y restaurantes del país árabe. Esta acción se enmarca dentro plan de expansión internacional para 2010. Hoy en día, un 80 por ciento

de la producción de Castillo de Tabernas se destina a los mercados internacionales. Los siguientes mercados en los que desea estar presentes son Latinoamérica y China.

El grupo prevé facturar más de 15 millones de euros en los próximos cinco años. ■

Publication	EuropaPress.es
Date	May 26, 2010
Audience	Unknown

Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain.

ECONOMÍA

Wharton School galardona al Príncipe Felipe con su máxima distinción por su defensa de los intereses de España

[Directorio](#) [Don Felipe](#) [Guillermo Fernández Vara](#) [Príncipe de Asturias](#) [Real Casa](#)

 Imprimir  Enviar

MADRID, 26 May. (EUROPA PRESS) -

COMPARTE ESTA NOTICIA

0
tweets
tweet

 Facebook



Wharton School, perteneciente a la Universidad de Pensilvania, ha distinguido al Príncipe don Felipe de Borbón con la Medalla del Rector de Wharton, su mayor galardón, en reconocimiento "a su destacado trabajo a la hora de potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España", así como por su papel como presidente honorífico de la Fundación Príncipe de Asturias.

En un comunicado, la escuela de negocios destaca la "incansable

Publication	MSN noticias
Date	May 26, 2010
Audience	Unknown

Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain.

europapress.es, Actualizado: 26/05/2010

Economía.-Wharton School galardona al Príncipe Felipe con su máxima distinción por su defensa de los intereses de España

Wharton School, perteneciente a la Universidad de Pensilvania, ha distinguido al Príncipe don Felipe de Borbón con la Medalla del Rector de Wharton, su mayor galardón, en reconocimiento "a su destacado trabajo a la hora de potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España", así como por su papel como presidente honorífico de la Fundación Príncipe de Asturias.

MADRID, 26 (EUROPA PRESS)

Wharton School, perteneciente a la Universidad de Pensilvania, ha distinguido al Príncipe don Felipe de Borbón con la Medalla del Rector de Wharton, su mayor galardón, en reconocimiento "a su destacado trabajo a la hora de potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España", así como por su papel como presidente honorífico de la Fundación Príncipe de Asturias.

En un comunicado, la escuela de negocios destaca la "incansable dedicación" del heredero de la Corona española a la promoción de la economía y la cultura de España, algo que "representa un

Publication	Expansión&Empleo.com
Date	May 26, 2010
Audience	Unknown

Finance lessons on both sides of the Atlantic: the Stock Exchange Research Institute (IEB) and the American Wharton business school exchange students and faculty for their students to experience firsthand the international financial market.

Lecciones de finanzas a los dos lados del Atlántico

Publicado el 27-05-2010 por Sergio Saiz, Madrid

El Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y la escuela americana Wharton intercambian alumnos y claustro para que sus estudiantes conozcan de primera mano el mercado financiero internacional.

Pese al fuerte impacto de la recesión económica sobre los mercados financieros, el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y Wharton, la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania, han puesto en marcha el Excellence Program, que prevé un intercambio tanto de alumnos como de profesores a ambos lados del Atlántico.

Esta semana es el turno de cuarenta estudiantes españoles de IEB, que han viajado a Filadelfia para sentarse en las aulas de Wharton, la escuela de finanzas más prestigiosa del mundo. Allí, tratarán de vislumbrar el futuro de los servicios financieros internacionales, además de tratar temas como el capital riesgo, la banca privada o los riesgos globales. El primer día, los alumnos tendrán una doble sesión sobre cómo utilizar información financiera de forma inteligente.

Perfil

Los participantes, además de haber cursado algún programa en IEB, tienen alrededor de una

Publication Terra Noticias
Date May 26, 2010
Audience Unknown

Wharton School honors Prince Felipe with the highest distinction for his defense of the interests of Spain.

Wharton School galardona al Príncipe Felipe con su máxima distinción por su defensa de los inte - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos

Dirección <http://noticias.terra.es/2010/economia/0526/actualidad/wharton-school-galardona-al-principe-felipe-con-su-maxima-distincion-por-s> Ir Vinculos Convertir Seleccionar

terra NOTICIAS

NOTICIAS DEPORTES FINANZAS/invertia TECNOLOGÍA EL TIEMPO TELEVISIÓN OPINIONES

Inicio España Mundo Local Sucesos Gente y Cultura **Economía** Especiales Loterías Vídeos Fotos Blogs Chats Foros RSS

>> Temas candentes: EXPO SHANGHÁI Estatut iPad CRISIS Nueva Ley de Tráfico Terrorismo de ETA Ley Antitabaco Rey Juan Carlos Juez Garzón Medidas contra la crisis

Madrid máx. 17°C mín. 11°C

Miércoles 26 de Mayo de 2010 17:47 TERRA NOTICIAS / EUROPA PRESS 100 en Economía Apple supera a Microsoft como ... Siguiente>

Economía

Wharton School galardona al Príncipe Felipe con su máxima distinción por su defensa de los intereses de España

Wharton School, perteneciente a la Universidad de Pensilvania, ha distinguido al Príncipe don Felipe de Borbón con la Medalla del Rector de Wharton, su mayor galardón, en reconocimiento a su destacado trabajo a la hora de potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España, así como por su papel como presidente honorífico de la Fundación Príncipe de Asturias.

Me gusta Sé el primero de tus amigos al que le gusta esto.

Vota: ☆☆☆☆☆ Resultado: ☆☆☆☆☆ Comentarios

En un comunicado, la escuela de negocios destaca la 'incansable dedicación' del heredero de la Corona española a la promoción de la economía y la cultura de España, algo que 'representa un gran ejemplo para los líderes de todo el mundo', además de su 'compromiso' con el voluntariado, la educación y la integración de los jóvenes en el mundo empresarial.

Entre los galardonados con este premio se encuentran dos premios Nobel, los presidentes de cinco países, como Álvaro Uribe y Shimon Peres, o el ex presidente de la Reserva Federal de EEUU Alan Greenspan.

Buscar en Terra Noticias

Buscar

PUBLICIDAD

<http://noticias.terra.es/Especiales/familia-real/Actualidad/portada.aspx> Internet

Publication	Expansión
Date	May 27, 2010
Audience	191,000
Circulation	42,660

The Wharton school has distinguished Don Felipe as the recipient of the Dean's Medal, the highest award, in recognition of "his outstanding work in enhancing the economic, commercial, and culture interests of Spain."

GENTE

La medalla de Don Felipe

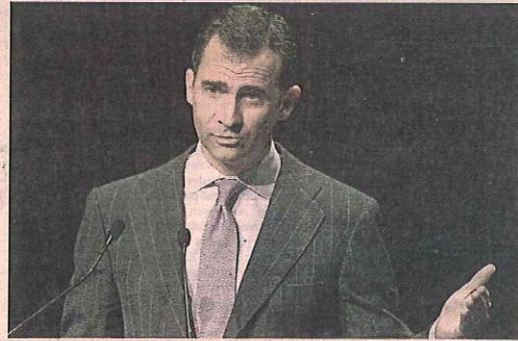
Wharton School, perteneciente a la Universidad de Pensilvania, ha distinguido al **Don Felipe de Borbón** con la Medalla del Rector de Wharton, su mayor galardón, en reconocimiento "a su destacado trabajo a la hora de potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España", así como por su papel como presidente honorífico de la Fundación Príncipe de Asturias. En un comunicado, la escuela de negocios destaca la "incansable dedicación" del heredero de la Corona española a la promoción de la economía y la cultura de España, algo que "representa un gran ejemplo para los líderes de todo el mundo", además de su "compromiso" con el voluntariado, la educación y la integración de los jóvenes en el mundo empresarial. Entre los galardonados con este premio se encuentran dos premios Nobel, los presidentes de cinco países, como Álvaro

Uribe y Shimon Peres, o el ex presidente de la Reserva Federal de EEUU, Alan Greenspan.

Ayer se constituyó el Instituto de Salud Global de Barcelona (ISGlobal), una entidad que contribuirá a la mejora de la salud global y prestará especial atención a la de las poblaciones más desfavorecidas, con el fin de romper el círculo que une pobreza y enfermedad. La ministra de Sanidad y Política Social, Trinidad Jiménez; el director general de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Juan López-Dóriga Pérez; la consejera de Salud de la Generalitat catalana, Marina Geli; el director general de la Fundación La Caixa, Jaime Lanaspa; la directora del Área Internacional de la Fundación La Caixa, la Infanta Cristina; el director general del Hospi-

tal Clínic de Barcelona, Ramón Belenes; y el rector de la Universidad de Barcelona, Dídac Ramírez, asistieron a su constitución y a la primera reunión de su patronato. El Palacio Macaya, sede cultural de la Fundación La Caixa hasta 2003, es la sede del nuevo instituto.

El profesor de la Universidad de Cantabria **Francisco Santos** ha resuelto la conjetura de Hirsch, un problema matemático enunciado hace más de 50 años, que puede tener aplicaciones a la hora de resolver cuestiones como los cálculos de horarios o de líneas de transporte para llegar a un determinado destino. Aunque el resultado aún no ha sido publicado oficialmente, algunos expertos del área ya lo han revisado, y los blogs matemáticos bullen de actividad. Santos afirma que ha dado con una solución más sencilla de lo que él mismo espe-



La escuela de negocios Wharton School ha distinguido a Don Felipe con la Medalla del Rector.

raba. La conjetura de Warren M. Hirsch (1918-2007) fue enunciada en 1957 y desde entonces ha sido objeto de numerosos *ataques*, que no han tenido éxito: "Ha resistido bastante bien el paso del tiempo", afirma Santos.

Doña Elena, acompañada por

el presidente de Caja Madrid, Rodrigo Rato; la presidenta de la Comunidad de Madrid, Esperanza Aguirre, y el secretario general de Sanidad del Ministerio de Sanidad y Política Social, José Martínez Olmos, visitó ayer un centro pionero y de referencia en el tratamiento de la esclerosis múltiple.

coincidiendo con el día mundial de esta enfermedad. El espacio ha sido puesto en marcha por la Asociación Española de Esclerosis Múltiple (Aedem), el Ayuntamiento de Madrid y Obra Social Caja Madrid. La Infanta, es presidenta de honor de la asociación.

Publication
Date
Audience
Circulation

Cinco Días
June 7, 2010

“Lawyers must make their own reflection on the crisis.” Although Antonio Garrigues is not associated with the Wharton school, he is excited to participate in the Global Alumni Forum.

“Los abogados deben hacer su propia reflexión sobre la crisis”

A Antonio Garrigues no le unen lazos especiales con Wharton. No estudió allí, pero le alega muchísimo participar en el Foro Global de Alumnos porque cree que será trascendental. Hablará de la ética en los negocios.

P ¿Una ponencia que cobra gran interés con la crisis?
R La crisis tiene su origen en el déficit ético. La codicia, la avaricia y la

corrupción se apoderó del sistema. Para todas las escuelas de negocio, y Wharton no puede ser una excepción, la educación ética y responsable debe ser algo decisivo. Nos tenemos que preguntar qué tipo de persona queremos que sea el ejecutivo, cuál tiene que ser su compromiso con la sociedad.

P ¿Y qué tipo de ejecutivos necesitamos?

R Siempre hablo de que necesitamos gente profundamente positiva. No queremos catastrofistas ni optimistas utópicos, sino personas que deseen un futuro mejor. Además, este tipo de estudiantes no tienen derecho al pesimismo.

P Muchos no entienden que van a pagar la crisis cuando no la han generado...

R Esa sensación podría tomarse en virulenta

en Estados Unidos. No lo entienden, pero no porque sean torpes, sino porque no se puede entender. Sorprende ver cómo la banca de inversión sigue manteniendo las mismas pasiones por el enriquecimiento rápido.

P ¿Entonces no hemos aprendido nada?

R Tengo el sentimiento triste de que aprendemos poco. Algo sí, como

por ejemplo, que hay que regular los movimientos financieros con más precisión. No se puede dejar al mercado financiero a su libre albedrío. Igual que se controla las leyes antimonopolio para evitar la concentración económica, también habría que protegerse de la concentración financiera.

P ¿Y el papel de los abogados en esta crisis?

R También debemos hacer nuestra propia reflexión sobre la crisis. Tendríamos que imponernos un nuevo código ético. Además, todos tenemos que dar ejemplo de austeridad, pero yo soy partidario de que siempre debe hacerse por la vía de la autorregulación y de la contención. Creo que ahí sí vamos a avanzar un poco y el ejemplo que han dado los políticos en ese sentido ha sido bueno.

Publication	LibertadBalear.com
Date	June 8, 2010
Audience	Unknown

The Prince of Asturias accepts the Dean's Medal of the Wharton School. The award has been given in the past to Alvaro Uribe, Shimon Peres and Alan Greenspan, among other prominent figures.

Martes, 8 de Junio de 2010

A A A Actualizado a la

El prestigioso galardón se ha otorgado anteriormente a Álvaro Uribe, Shimon Peres y Alan Greenspan, entre otras figuras destacadas.

El Príncipe de Asturias acepta la Medalla del Rector de Wharton School



<!--[endif]-->

Publication	Expansión
Date	June 24, 2010
Audience	191,000
Circulation	40,662

The alumnis of Wharton converge in Madrid. Almost 400 European, Middle Eastern, African, and Latin American business leaders reunite to analyze the economic crisis.

Los alumnos de Wharton se citan en Madrid

FORO/ Alrededor de 400 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica, que han pasado por las aulas de la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania, se reúnen hoy y mañana para analizar la era postcrisis.

Expansión, Madrid

Wharton, la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania y una de las más prestigiosas del mundo, reúne hoy a más de 400 líderes empresariales de Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica en el *Wharton Global Alumni Forum*, en el que cada año se dan cita los ex alumnos de esta institución.

Bajo el lema *A whole new world: where do we go from here?* (*Un nuevo mundo, ¿Hacia dónde vamos ahora?*), el foro abordará, durante hoy y mañana, temas relacionados con finanzas, energía, telecomunicaciones, innovación y turismo, entre otros. Directivos de todo el mundo debatirán, junto a reconocidos expertos del mundo académico, las nuevas formas de liderazgo que el nuevo escenario mundial requerirá durante la etapa de recuperación.

Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá y presidente del comité organizador del evento, apunta que "esta es una oportunidad única para Madrid para acoger un *forum* como éste, un honor que compartirá únicamente con las principales capitales europeas".



El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, es el presidente del comité organizador del *Wharton Global Alumni Forum*.

Además de las conferencias protagonizadas por empresarios y directivos, los profesores de mayor reputación de Wharton impartirán lecciones magistrales en sus áreas de estudio. Entre ellos, figuran Jeremy Siegel, uno de los gurús de las finanzas más re-

conocidos del mundo, Mauro Guillén, una autoridad en globalización empresarial; Raffi Amit, experto en creación de empresas; y Olivia Mitchell, una de las voces académicas con mayor solvencia en gestión de riesgos, pensiones y sistemas de jubilación. El en-

cargado de clausurar el foro será Antonio Garrigues, fundador del bufete Garrigues Abogados, cuya conferencia versará sobre ética y valores en los negocios.

El broche de oro del *Wharton Global Alumni Forum* será la entrega de la Medalla del

Decano, el máximo galardón que otorga la escuela de negocios y que este año ha recaído en el Príncipe de Asturias, Don Felipe de Borbón. Su alteza recibirá el galardón en la clausura del evento, al que acudirá acompañado de su esposa, la Princesa Letizia, y

donde podrá compartir sus opiniones sobre la situación económica global con los asistentes al foro.

Además de la entrega de la Medalla del Decano, la reunión anual de Wharton contará con presentaciones de varios empresarios y ejecutivos españoles, algunos de los cuales han pasado por las aulas de la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania.

Conferenciantes

Entre los ponentes, destacan figuras como Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá; Ángel Cano, consejero delegado de BBVA; Ángel Corcossegui, socio director y fundador de Magnum Industrial Partners; Antonio Vázquez, presidente de Iberia; Ana Patricia Botín, presidenta de Banesto; Corrado Passera, consejero delegado de Banca Intesa Sanpaolo; Mohammed M. Alshaya, presidente ejecutivo de M.H. Alshaya; Baldomero Falcones, presidente de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC); y Amparo Moraleda, directora general de Operaciones de Iberdrola División Internacional.

Ponentes en la jornada de hoy



INTERNACIONALIZACIÓN

El profesor de Wharton Mauro F. Guillén moderará la primera mesa del día, que versará sobre la internacionalización de las empresas en un mundo global. Participarán como ponentes Mohammed Abdul Aziz Alshaya, presidente de la firma Kuwaiti que lleva su nombre; José María Álvarez-Pallete, consejero delegado de Telefónica para Latinoamérica; y Baldomero Falcones, presidente de FCC.



EL FUTURO DE LA ENERGÍA

Esta tarde, la presidenta de Acciona Energía, Carmen Becerra; el consejero delegado de Omega Capital, Óscar Farjúl; la presidenta del regulador británico de energía atómica, Lady Barbara Judge; la directora de Operaciones de Iberdrola International, Amparo Moraleda; y el presidente de Bodegas Torres, Miguel A. Torres, debatirán sobre el futuro de la energía.



SECTOR FINANCIERO

El economista Richard Marston será el encargado de dirigir la sesión sobre el nuevo modelo del sector financiero, en el que intervendrán Ana Patricia Botín, presidente de Banesto; Ángel Cano, consejero delegado de BBVA; Corrado Passera, consejero delegado de Banca Intesa Sanpaolo; y Carlos Trascasa, director de la consultora McKinsey & Company.

Programa para mañana



TECNOLOGÍA E I+D

La jornada de mañana se estrenará con una mesa redonda integrada por María Garaña, directora general de Microsoft España; Javier Monzón, presidente de Indra; Juan Antonio Zuffía, director general de IBM para España, Portugal, Grecia e Israel; Eva Munya, consejera delegada de Color Creations; y Eric Kacou, director general del grupo OTF. El moderador será Alberto Durán, fundador de Mundivox.



INMOBILIARIAS

La mesa sobre el sector inmobiliario contará con Ismael Clemente, director de la división inmobiliaria de Deutsche Bank; Gordon DuGan, consejero delegado de W.P. Carey; Armin Lohr, director de McKinsey para Oriente Medio; Pelayo Primo de Rivera, director de Norfin; Christian Schulte, responsable de Capital Markets de MGPA; y Alfonso Vegara, director de Fundación Metròpol.



INDUSTRIA TURÍSTICA

El presidente de Iberia, Antonio Vázquez, compartirá escenario para analizar la realidad del sector de viajes y turismo con el secretario general de la Organización Mundial de Turismo, Taleb Rifai; el vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer; el presidente de Embratur, Jeanine Pires; y el consejero delegado del Consejo Mundial de Viaje y Turismo, Jean-Claude Baumgarten.

Publication	La Razón
Date	June 24, 2010
Audience	364,000
Circulation	135,433

Sebastián Escarrer: the Wharton School reunites the world of business... The Princes of Asturias will be honored by the prestigious Wharton School of the University of Pennsylvania in the closing day of the global forum of students and alumni to be held in Madrid. The forum reunites national and international leaders of the business world and of politics, among these being Sebastián Escarrer, VP of Sol Meliá.



Sebastián Escarrer

La Wharton School reúne al mundo de la empresa

Los Príncipes de Asturias serán distinguidos por la prestigiosa Wharton School de la Universidad de Pensilvania en la jornada de clausura del fórum global de alumnos y ex alumnos que tendrá lugar en Madrid entre hoy y mañana. El fórum reunirá a líderes nacionales e internacionales del mundo empresarial y de la política, entre ellos Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá.

Business leaders join together at the Wharton Global Alumni Forum in Madrid to debate between themselves the possible solutions for today and tomorrow in response to the economic crisis facing the global economy.

VANITAS VANITATIS



- 1. **Thomas Robertson**, el decano asegura no tener todas las respuestas, para las grandes preguntas.
- 2. **José Julián Martín** estaba muy calladito.
- 3. **Pelayo Primo de Rivera** ayuda a los potenciales alumnos a entrar en la escuela.
- 4. **Sebastián Escarrer** dice que la clave está en la formación y no en el sol y playa.

Hay que formar los pilares del Estado

Wharton ♦ La primera escuela de negocios de América se reúne en Madrid con ex-alumnos y personalidades

ISRAEL GARCÍA-JUEZ



Bajo el título *A whole new world: where do we go from here*, Wharton, la primera escuela de negocios de América y uno de los centros internacionales con mayor prestigio, ha decidido celebrar en Madrid una cumbre con ex-alumnos y personalidades, parece que efectivamente la capital española sigue luchando por erigirse el motor económico de este país a pesar de los esfuerzos del Gobierno por dificultar todo.

Líderes empresariales a escala global debaten entre hoy y mañana posibles soluciones a la crisis. Es curioso, pero entre los ex-alumnos españoles de Wharton (unos 250) no hay uno solo que desempeñe un papel en la política nacional o regional. Así nos lo desveló el

presidente del Club de ex-alumnos **Pelayo Primo de Rivera**, quien dijo que aunque 40 compatriotas se presentan todos los años para estudiar un MBA o un estudio de postgrado en la *University of Pennsylvania*, sólo aceptan un máximo de siete, con una media de entre tres o cuatro al año.

Este foro se organiza gracias al esfuerzo de un ex-alumno **Sebastián Escarrer**, vicepresidente de Sol Meliá, y su hermano **Gabriel**, presidente del grupo, que también estudió en Wharton. Dice Escarrer que gracias a sus enseñanzas pudo salvar a Sol Meliá de la difícil situación que vivió en 1993 y recordó las palabras de su padre, que decía que la mejor herencia es la de la educación. Muy patriótico, criticó a aquellas comunidades que dificultan incluso el aprendizaje del español (él es mallorquín) cuando en España se habla la mitad de inglés que en el resto de Europa. Si algo pide a los políticos es que hagan el esfuerzo en educación pues a pesar de que somos la novena economía del mundo vamos

perdiendo productividad y competitividad por nuestra baja formación. En este sentido recordó las palabras del fundador de esta prestigiosa escuela, **Joseph Warthon**, cuando en 1881 afirmó que la mejor educación es la que forma los pilares del Estado.

Por su parte, **Alberto Durán**, empresario brasileño hijo de españoles, dijo que la formación es la que te permite elegir lo que quieres ser en la vida y sólo el talento bien aprovechado, y no los costes de producción, es lo que hace a un país competitivo en un mundo globalizado. Se puso como ejemplo de un alumno que sin pertenecer a una familia rica pudo estudiar allí. Las becas y las ayudas de todo tipo permiten que la gente que no puede pagar los 40.000 euros de media que vale cada curso puedan estudiar allí, y así los mejores del mundo pueden sus aulas.

El decano de Wharton, **Thomas S. Robertson**, aclaró que llevan enseñando ética a los financieros desde hace muchos años y sólo algunos se han alejado del camino correcto. Afir-



Mauro Guillén no culpa de todo a los banqueros.



Alberto Durán, un ejemplo de que los pobres también pueden.

mó que esta crisis es la tormenta perfecta donde se ha unido una serie de errores por muchos lados y que de cara a futuro sería conveniente que Washington y Wall Street hablaran idiomas parecidos para que se pudieran entender. Por último y demostrando que es bastante listo, dijo que ni tenía respuesta para todos los problemas ni que eran la mejor escuela de negocios del mundo. Por cierto, tres de ellas son españolas, aunque parezca mentira.

Entre los panelistas se encontraba el experto economista **Mauro Guillén**, que puso el acento en el riesgo que supone la bajada de la natalidad en España y criticó que los banqueros sean el chivo expiatorio de toda esta crisis. Cree Guillén que si se dotan fondos con cargo a la banca contra posibles contingencias será una forma de que los malos gestores estén protegidos contra sus negligencias. También dijo que los cargos públicos tienen que estar bien remunerados para bonificar el importante servicio que ejercen. ♦

Publication	Ultima Hora
Date	June 24, 2010
Audience	210,000
Circulation	36,650

The forum of ex alumnis of the Wharton Business School...The Vice President of Sol Meliá, Sebastián Escarrer, participated yesterday in the Forum of Wharton alumni, which brought together a large representation of Spanish and international business leaders.



▲ **Foro de ex alumnos de la Escuela de Negocios Wharton.** El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, participó ayer en el Foro de ex alumnos de Wharton (Universidad de Pensilvania), que contó con una gran representación de líderes empresariales españoles e internacionales. ■ Foto: O.Q.MADRID.

Publication	Casa de Su Majestad el Rey
Date	June 25, 2010
Audience	Unknown
Circulation	Unknown

The Prince of Asturias receives the Wharton School's Dean Medal around lunch time.

Almuerzo-entrega a Su Alteza Real el Príncipe de Asturias de la "Wharton School Dean's Medal"

Madrid, 25 de junio de 2010



El Príncipe de Asturias, durante sus palabras
© Agencia EFE

Asistieron Sus Altezas Reales los Príncipes de Asturias

Don Felipe fue distinguido con la Medalla del Decano de la Wharton School, una de las escuelas de negocios más importantes del mundo, en reconocimiento de su destacada labor en favor de los intereses económicos, comerciales y culturales de España, así como por su papel como Presidente de Honor de las Fundaciones Príncipe de Asturias y Príncipe de Girona.

Este galardón se entrega desde 1983 a destacadas personalidades de la empresa privada, el servicio público y la vida académica, para reconocer su contribución a la ampliación de la economía global y la mejora de la calidad de vida de las personas de todo el mundo. Entre otras, han recibido la Medalla del Decano figuras de la talla de Alan Greenspan, César Gaviria o Simon Peres.

En su intervención, el Príncipe expresó su profundo pesar y tristeza por el fallecimiento de 13 jóvenes en la estación de Castelldefels, y transmitió a sus familiares su cariño y solidaridad en estos momentos tan difíciles, así como los mejores deseos de recuperación a los heridos.

Su Alteza Real manifestó su gratitud por recibir la Medalla del Decano de la Wharton School, que servirá como estímulo para continuar trabajando para impulsar los lazos académicos y empresariales entre los Estados Unidos y España. Don Felipe subrayó la necesidad de contar con emprendedores con un profundo sentido de responsabilidad social, para hacer que sus empresas contribuyan creando bienestar y empleo estable.

Don Felipe felicitó además a los asistentes norteamericanos por el destacado papel de su Selección Nacional en el Mundial de Fútbol de Sudáfrica y dedicó sus mejores deseos a la Selección Española.

A su llegada al Hotel Meliá Castilla, Sus Altezas Reales fueron recibidos por el secretario de Estado de Turismo, Joan Mesquida, el presidente del Foro Global de Alumnos de Madrid y vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escamer, y el decano de la Wharton School, Thomas S. Robertson. Después de recibir el saludo de los miembros de los Comités Asesor y Ejecutivo de la Wharton School, y la presidenta de la Fundación Rafael del Pino, María del Pino, los Príncipes accedieron al comedor y ocuparon su lugar en la mesa presidencial.

El maestro de ceremonias, Miguel Primo de Rivera, dio la bienvenida y anunció las intervenciones de Antonio Garrigues Walker, quien pronunció una conferencia sobre "Ética y negocios", y del decano de la Wharton School.



Don Felipe recibe la Medalla de manos del decano de la Wharton School, Thomas S. Robertson
© Agencia EFE



La Princesa de Asturias conversa con el presidente del Wharton Club of Spain, Pelayo Primo de Rivera
© Agencia EFE

Una vez finalizadas, tuvo lugar la imposición de la Medalla del Decano de la Wharton School a Su Alteza Real el Príncipe de Asturias.

Tras las palabras de Don Felipe dio comienzo el almuerzo, a cuyo término Sus Altezas Reales fueron despedidos por las mismas personas que les recibieron a su llegada.

Publication	Cinco Días
Date	June 25, 2010
Audience	90,000
Circulation	32,164

The United States and China will meet to discuss the future of the economy and directives for business ethics. The directive ensures that any company that wants to play an important role in the coming years “must be present in both markets.”

EE UU y China serán clave para el futuro del grupo

M. M. MENDIETA *Madrid*

El proceso de internacionalización del grupo Santander es imparable. Tras tomar posiciones en Portugal, Reino Unido o Brasil, ahora son Estados Unidos y China los dos países fundamentales para la expansión de la entidad.

Así lo explicó ayer el director de estrategia y consejero del banco, Juan Rodríguez In-

ciarte, durante unas jornadas organizadas por la Universidad estadounidense Wharton. “Los mercados que serán más relevantes para Santander en el futuro serán Estados Unidos y China, dos monstruos. El crecimiento económico mundial dependerá de lo que les pase”, apuntó.

El directivo aseguró que cualquier empresa que quiera jugar un papel importante

en los próximos años “debe estar presente en ambos mercados”.

El grupo Santander ya cuenta con una importante presencia en EE UU, al margen de la adquisición anunciada ayer. Su principal filial en esta economía es Sovereign Bank, que cuenta con 8.500 empleados y 722 sucursales, localizadas fundamentalmente en la costa Este del país.

Paralelamente, el banco ha ido adquiriendo diversas compañías especializadas en préstamos para la compra de vehículos. En 2006 pagó 511 millones por una financiera del grupo Halifax, Drive Financiamiento, y, en mayo de 2010 llegó a un acuerdo para financiar coches de la marca Chrysler. Santander Consumer USA emplea 2.000 personas en su sede central de Dallas.

En China, la presencia del grupo es testimonial. En enero de este año, el grupo alcanzó un acuerdo con China Construction Bank (CCB) para crear una empresa financiera conjunta y abrir 100 bancos rurales en el país asiático en los próximos tres años. Esta filial está dotada de 300 millones de euros, de los que Santander ha aportado el 40%.

Banesto believes in a new penalizing rate for the good banks... The president of Banesto, Ana Patricia Botín, spoke up yesterday at the Wharton Business Forum against the creation of new taxes for financial institutions, such that it penalizes "prudent" and well-managed banks and does not help the economic progress.

Banesto cree que una nueva tasa penalizaría a los buenos bancos

McKinsey estima que el 80% de las cajas se bancarizarán

La presidente de Banesto, Ana Patricia Botín, cargó ayer contra la creación de nuevos impuestos para las entidades financieras, al entender que penalizará a los bancos "prudentes" y bien gestionados y no ayudará al progreso económico.

MIGUEL M. MENDIETA Madrid

La universidad estadounidense Wharton celebró ayer en Madrid un encuentro de antiguos alumnos. El evento reunió a algunos de los primeros espadas de la banca española y mundial. La gran estrella invitada fue el presidente de Morgan Stanley, John Mack, quien no permitió que la prensa escuchara su conferencia. También estuvieron el consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, el consejero delegado de Intesa Sanpaolo (el mayor banco italiano) y la presidente de Banesto, Ana Patricia Botín.

Esta última mostró su rechazo a la aplicación de nuevos impuestos al sector bancario, una iniciativa que debatirá este fin de semana el G-20. La banquera aseguró que la aplicación de una tasa a la banca perjudicará a las entidades bien gestionadas y no resolverá los problemas del sistema financiero.

Más allá de la banca

Botín también defendió que la crisis no es sólo financiera y que "los bancos no tienen la culpa de todo", por lo que, a su juicio, cualquier medida que se adopte para la banca no será suficiente si no se



De izquierda a derecha, el consejero delegado de Intesa Sanpaolo, Corrado Passera; la presidente de Banesto, Ana Patricia Botín; el profesor de la Universidad de Wharton, Richard Marston; el consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, y el socio de la consultora McKinsey Carlos Trascasa. JUAN LÁZARO

Francia recabará 1.000 millones

París ha hecho sus cuentas. En una entrevista publicada ayer por *Les Echos*, la ministra francesa de Economía, Christine Lagarde, señalaba que espera reunir con los impuestos para la banca entre 300 y 1.000 millones de euros. "Los bancos tienen capacidad para aguantar esta carga", sentenció.

La prensa británica percibió estos cálculos con preocupación. *Financial Times*,

en su edición digital, apuntaba que esta cifra "es considerablemente menor a la que recabará Reino Unido a pesar del compromiso de asegurar un campo de juego equilibrado entre las principales economías europeas". En concreto, Londres espera recaudar cerca de 2.000 millones de libras (2.420 millones de euros) de la banca.

La diferencia se debe, por un lado, al menor peso de la

industria bancaria gala. Pero también influyen las ecuaciones de cálculo. Mientras Reino Unido toma en consideración todas las obligaciones del banco (salvo capital y depósitos), Francia se fija sólo en aquellas que conlleven un riesgo excesivo. Además, la tasa gala sobre los *bonus* sólo afecta a las actividades más arriesgadas y no a todos los empleados de banca, como la británica.

adoptan medidas macroeconómicas y se ajustan los desequilibrios internacionales.

Mientras tanto, el consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, se mostró optimista sobre la reestructuración que se está produciendo

en la banca española, y pidió que las nuevas normas de capital no penalicen a la banca comercial.

Sobre la reconversión del sector de cajas, el socio director de la consultora McKinsey, Carlos Trascasa,

defendió que el actual modelo de caja no es "viable" en el futuro y avanzó que, según un estudio realizado por su firma, el 80% de este sector finalmente optarán por convertirse en bancos.

MÁS INFORMACIÓN EN LA PÁGINA 32

Escarrer critiques the response of the political leaders before the “volcanic cloud” during his opening speech at the Wharton Global Alumni Forum, which began yesterday in Madrid.

Escarrer critica la respuesta de los líderes políticos ante la nube volcánica

El hotelero augura que España superará la crisis pese a ser uno de los países “más afectados”

E.P. Madrid.

El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, criticó ayer la respuesta que los líderes políticos han dado a ciertos problemas recientes, como la nube de ceniza volcánica o determinadas cuestiones sanitarias, y auguró que España “va a poder recuperarse de la crisis económica actual” a pesar de encontrarse “entre los países más afectados”.

Durante su discurso de apertura del *Foro global de alumnos y ex alumnos de Wharton*, que comenzó ayer en Madrid, Escarrer recalcó también la “alarma exagerada” que se vivió en torno a la gripe A, pues “paralizó el turismo internacional, especialmente en el caso de México”.

A su juicio, para afrontar la crisis económica global hace falta “un nuevo tipo de actitud y de co-

EL DATO

Una gestión denunciada por todo el sector turístico de Balears

Las declaraciones de Escarrer en contra de la gestión que se realizó del espacio aéreo durante la crisis de la nube volcánica se suman a las críticas que se lanzaron desde el sector turístico balear. Compañías aéreas como Air Berlín, agencias de viajes, asociaciones hoteleras y oferta complementaria fueron unánimes a la hora de destacar los perjuicios sufridos y lamentaron que la decisión de paralizar el tráfico aéreo se tomará sin realizar las mediciones oportunas.

laboración público-privada”, en contraposición a la respuesta dada por muchos líderes mundiales, que “optaron por generar un déficit tremendo como panacea, y ahora se han posicionado en el extremo opuesto”.

A nivel local, el responsable de Sol Meliá señaló que España “tiene que tomar decisiones muy duras”, ya que “el camino a la recuperación está siendo más largo de lo esperado”, circunstancia que no se da en la mayoría de los países de América Latina, pues “se están beneficiando de las medidas que adoptaron”.

Según indicó, España fue “la niña bonita” del desarrollo económico europeo durante los últimos diez años, pero dicha bonanza “se centraba en el corto plazo y la construcción”.

Inmigración excesiva

Además, señaló que la relajación de las políticas inmigratorias favoreció la entrada de unos siete millones de inmigrantes, muchos de los cuales no disponen actualmente de medios para subsistir a causa de la crisis, lo que supone “una enorme carga para el Estado”. “No vamos a poder sostener esto”, concluyó.

De cara al futuro, Sebastián Escarrer incidió en la importancia de la educación, a la que consideró “el principal desafío del país”, y subrayó la relevancia de aspectos como las políticas medioambientales, los conflictos sociopolíticos o la responsabilidad social corporativa.

Publication	Diario del Alto Aragón
Date	June 25, 2010
Audience	38,000
Circulation	7,449

Experts propose to leave the companies to internationalize the crisis and making adjustments are the “keys” for economic recuperation. This and other subjects were discussed at the Global Alumni Forum of the Wharton School, one of the most important business schools in the United States.

Expertos proponen para salir de la crisis internacionalizar las empresas

La realización de ajustes es otra de las “claves” para la recuperación

EFE

MADRID.- Los más de 400 expertos financieros reunidos ayer en Madrid en el Foro Global de Alumnos de Wharton School, una de las escuelas de negocios más importantes de EEUU, apostaron por la internacionalización y la realización de “ajustes” como factores clave para la recuperación económica.

Así, el consejero del Banco Santander, Juan Rodríguez In-

ciarte, y el presidente de Telefónica Latinoamérica, José María Álvarez Pallete, resaltaron la importancia que ha tenido para el éxito de sus empresas el haber salido fuera de España, lo que les permite afrontar mejor la coyuntura actual.

Pallete recordó que sólo en Latinoamérica la operadora ha invertido 110.000 millones de euros y que en 21 años la compañía ha pasado de ser una empresa local con 9 millones de

clientes y 2.000 millones de euros de ingresos, a tener 270 millones de clientes en todo el mundo y 58.000 millones de ingresos.

Por su parte, Rodríguez Inciarte insistió en que el éxito de la entidad se basa en la diversificación de su actividad, así como en controlar al máximo los costes y los riesgos en todos los mercados donde opera, es decir, en alcanzar un alto grado de eficiencia.

En la misma línea se expresó el presidente de FCC, Baldomero Falcones, quien hizo hincapié en la importancia que ha tenido para su empresa diversificar negocios, tanto en áreas como en países, y resaltó que su objetivo es que en dos o tres años dos tercios de sus ingresos vengan de la actividad internacional.

Falcones destacó que la diversidad trae riqueza a la empresa y que la internacionalización es un activo muy importante.

El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, se refirió a la crisis económica española y pese a señalar que la situación es “muy dura”, mostró su confianza en que se va a poder salir de la crisis, para lo que incidió en la necesidad de ajustes económicos y de una colaboración público-privada.

The big companies look abroad to overcome the crisis. Santander, Telefónica, and FCC agreed that the key is the internationalization at the Wharton Global Alumni Forum.

Gestión Empresarial

ESCUELA DE NEGOCIOS

Las grandes empresas miran al exterior para superar la crisis

Santander, Telefónica y FCC coinciden en que la clave es la internacionalización

R. Calderón / F. Llera

MADRID. ¿Cuál es la clave del éxito en la gran empresa? La pregunta tuvo ayer una respuesta rápida, sencilla y contundente por parte de las grandes empresas españolas: la internacionalización. Y esa mirada al exterior será la "clave" para superar la crisis económica.

Tanto el Santander, como Telefónica y Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) coincidieron ayer en el Wharton Global Alumni Forum en señalar como factores de éxito la diversificación y la escalabilidad en los distintos mercados en los que operan.

Durante el evento, cuyo comité organizador preside el vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, tanto el consejero del Santander, Juan Inciarte, como el presidente de Telefónica Latinoa-

mérica, José María Álvarez Pallete y el de FCC, Baldomero Falcones, reconocieron que la decisión de salir al exterior les ha permitido afrontar mejor la coyuntura actual.

Los tres defendieron las ventajas de la diversificación, sobre todo, en momentos de crisis como el actual. En este sentido, el consejero del Santander también añadió el control al máximo de los costes y los riesgos en todos los mercados en los que el banco opera como elemento para alcanzar un alto grado de eficiencia.

Inciarte reconoció que al ser más eficientes se pueden ofrecer precios más atractivos a los clientes y operar con los que presentan menos riesgos. No obstante, el consejero del Santander también admitió errores en los procesos de internacionalización como el de Venezuela, país en el que la entidad tuvo que desinvertir.

Pero ese tropiezo no impide que la empresa siga adelante en su camino de internacionalización, de hecho, Inciarte recordó que el 80 por ciento de los ingresos de la entidad provienen del extranjero.

¿A qué mercados hay que mirar? Para el Santander, Estados Unidos y China son los "grandes monstruos" y cuyo desarrollo influirá en el resto de los países.

Por su parte, en la intervención en el Wharton Global Alumni Forum, el presidente de Telefónica en Latinoamérica señaló que la decisión de salir fuera de España ha permitido a la empresa crecer, crear valor y también aprovechar "la gran riqueza de nuestros recursos humanos".



El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer. ELISA SERRA

Los empresarios apuntan a Estados Unidos y China como los "grandes monstruos" que influirán en el resto de los países

Pallete apuntó como otra de las claves del éxito de Telefónica el hecho de que la operadora sea la primera o la segunda en todos los países en los que opera, "lo que hace que siempre estemos en el punto de mira, por lo que es esencial que nos perciban como operador local".

Recordó que Telefónica en Latinoamérica lleva invertidos 110.000 millones de euros y que en 21 años la compañía ha pasado de ser una empresa local con nueve millones de clientes y 2.000 millones de ingresos, a tener 270 millones de clientes en todo el mundo y los 58.000 millones de ingresos.

En la loa a la internacionaliza-

ción tampoco se ahorró elogios el presidente de FCC al apuntar que "no hay que poner todos los huevos en la misma canasta" y explicó que el objetivo de la constructora es que en los próximos dos o tres años el 66 por ciento de sus ingresos procedan de fuera de España, frente al 50 por ciento actual.

Los mejores socios

Para lograr una buena penetración en los distintos países, Falcones indicó que hay que invertir dinero en decisiones estratégicas, así como asociarse con los mejores de cada zona. "No es fácil detener las inversiones en nuestras actividades" reconoció el presidente de la constructora que abogó, además, por desplazar a los mejores profesionales aunque también reconoció que eso es cada vez más difícil.

La cifra

400

LÍDERES. Son los que se reúnen durante estos días en Madrid en un evento organizado por la Wharton Global Alumni Forum cuyo comité organizador preside Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá. La cita reúne a directivos europeos, africanos, latinoamericanos y de Oriente Medio que han pasado por las aulas de esta prestigiosa escuela de negocios Warthon.

@ Más información relacionada con este tema en www.eleconomista.es

Publication	El Mundo
Date	June 25, 2010
Audience	1,330,000
Circulation	276,478

Ana Botin, chairman of the Spanish bank, Banco Español de Crédito, speaks up against the US bank rate. "It goes against the cautious banks and does not solve the real problem," she says at the forum organized by the Wharton business school, of the University of Pennsylvania. She is pictured with Angel Cano, President and Chief Operating Officer of BBVA.

> EMERGENCIA ECONÓMICA / Reestructuración financiera

Ana Botín carga contra la tasa bancaria de la UE

«Va contra los bancos prudentes y no soluciona el verdadero problema», dice

JAVIER G. GALLEGU / Madrid

A la presidenta de Banesto, Ana Patricia Botín, y al consejero delegado del BBVA, Ángel Cano, no les hace mucha gracia el modo en que se está abordando la reforma del sistema financiero en Europa. En su opinión, algunas medidas planteadas hasta ahora resultan «inútiles» para transformar el nuevo modelo bancario en la era poscrisis. Por ejemplo, según destacó Botín, el tamaño de los bancos no debería ser una cuestión para preocuparse. Tampoco el impuesto a la banca que debate actualmente la Unión Europea cuenta con el respaldo de los dos financieros. «Un tributo de este tipo penaliza a los bancos más prudentes, además de que no ayuda a resolver los problemas», dijo Botín, quien cuestionó también la posible limitación del sueldo de los banqueros.

Los dos ejecutivos analizaron los nuevos retos de la banca en el foro organizado en Madrid por la escuela de negocios Wharton, de la Universidad de Pennsylvania (EEUU). El nuevo modelo de supervisión debe ser «global y coordinado», según Ángel Cano. Además, debe hacer hincapié en las debilidades que más han quedado al descubierto

con la crisis financiera y, posteriormente, de deuda soberana en Europa. «Es importante la gestión de la liquidez y su supervisión, así como la medición de los riesgos, puesto que no es lo mismo la actividad que desempeña un banco de inversión y otro comercial», destacó la presidenta de Banesto.

Conscientes de que se encontraban ante un público mayoritariamente estadounidense, ambos directivos hicieron una defensa del sistema financiero español por su elevada solvencia y, sobre todo, por la supervisión del Banco de España. Ana Patricia Botín insistió en la necesidad de que la banca lleve a cabo medidas contracíclicas, tal y como se ha hecho en España, a fin de garantizar provisiones para cuando lleguen años difíciles. Este mismo argumento fue defendido por Corrado Passera, consejero delegado de la entidad italiana Intesa Sanpaolo, quien también cargó contra las entidades que se sobrepasaron en sus niveles de deuda «con la ayuda de las propias leyes creadas por los supervisores», denunció.

En cualquier caso, Botín destacó que la banca no es la única culpable de la crisis y que «la salida de ella no



Ángel Cano y Ana Patricia Botín, ayer en Madrid. / DIEGO SINOVA

«La crisis europea dificulta nuestra financiación», advierte Ángel Cano

es una tarea exclusiva del sector financiero». En la misma línea, Ángel Cano trasladó a los países de la eurozona la responsabilidad de volver a recuperar su «credibilidad porque así el sistema financiero será más fuerte». El directivo del BBVA reconoció que la crisis de deuda que vive Europa está teniendo repercusión en la capacidad de los bancos para fi-

nanciarse y acceder a la liquidez necesaria. «Los bancos más fuertes desde ahora serán quienes tengan menos activos tóxicos y los que generen el negocio suficiente para hacer frente a una morosidad elevada durante los próximos años», añadió.

Carlos Trascasa, socio director de McKinsey, también echó un cable a la debilitada imagen del sector financiero en el exterior y aseguró que «la banca española es una de las más solventes» que ha visto. Ante la reestructuración de las cajas, algo que preocupa mucho a los inversores extranjeros, señaló que provocará despidos de 15.000 empleados aunque «generará grandes oportunidades de negocio».

La banca 'aconseja' a los reguladores

> **Medición de riesgos.** «Los reguladores deben conocer la actividad de cada entidad. Es muy distinto un banco de inversión de uno comercial», según Ana Patricia Botín.

> **Liquidez.** La gestión de la liquidez es clave para Botín y el consejero delegado de Intesa Sanpaolo, Corrado Passera. «La manera más fácil de ir a la bancarrota es si tienes problemas de liquidez», dijo.

> **Mercados de derivados.** «Todos sabemos que el desorden de este mercado ha provocado la crisis. Hay que ponerlo bajo control», añadió Passera.

> **Medidas anticíclicas.** La presidenta de Banesto pidió que, como en España, las entidades europeas hagan provisiones cuando el ciclo económico es alcista.

> **Límites a la deuda.** «Con la ayuda de los propios supervisores muchos bancos sacaron su deuda fuera de los balances», denunció el directivo de Intesa.

> **Sectores diferentes.** La patronal europea del seguro ha pedido que no se les aplique la misma regulación que la banca puesto que este sector no ha sido causante de la crisis y su perfil de riesgos es distinto.

Publication	Expansión
Date	June 25, 2010
Audience	191,000
Circulation	40,662

Santander, Telefónica, and FCC give lectures to the Wharton alumni. Spanish multinational corporations recognize that betting on internationalization at the right time and geographically diversifying risks has been the key to facing the recession.

Santander, Telefónica y FCC dan clase a los alumnos de Wharton

GLOBAL ALUMNI FORUM/ Las multinacionales españolas reconocen que apostar por la internacionalización en el momento adecuado, diversificando geográficamente los riesgos, ha sido clave para afrontar la recesión.

Sergio Saiz, Madrid

Hay cuatro lecciones clave que un directivo aprende en una escuela de negocios: hay que pensar estratégicamente y no lanzarse a una aventura sin analizar todos los detalles; diversificar, ya sea en la actividad o geográficamente, para evitar comportamientos cíclicos; asumir riesgos para no morir de éxito; y vigilar estrechamente los costes.

La teoría de las aulas dejó ayer paso, durante la celebración del Wharton Global Alumni Forum en Madrid, a lecciones prácticas, impartidas, entre otros, por ejecutivos de Banco Santander, Telefónica y Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), ante una clase integrada por más de 400 directivos que han sido alumnos de la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania.

El presidente de Telefónica Latinoamérica, José María Álvarez-Pallete, puso de manifiesto la importancia que la internacionalización ha tenido en el desarrollo de una multinacional como Telefónica. En apenas 25 años, ha pasado de ser un monopolio con nueve millones de clientes, 70.000 empleados y una facturación de 2.000 millones de euros, con presencia sólo en España, a convertirse en una de las diez operadoras de telefonía más importantes del mundo, con presencia en 25 países, más de 270 millones de clientes, una plantilla formada por cerca de 200.000 trabajadores y una facturación que ronda los 58.000 millones de euros.

“Quedamos sólo en España no era suficiente para el mundo que imaginábamos”, en el que es importante tener

Telefónica ha invertido 100.000 millones de dólares para tejer su negocio en Latinoamérica

La opinión de los protagonistas



LOS MAYORES BANCOS SERÁN DE CHINA Y EEUU

“El crecimiento del mundo dependerá del desarrollo de Estados Unidos y China”. En opinión de Juan Rodríguez Inciarte, consejero ejecutivo de Banco Santander, seis de los diez primeros bancos del mundo serán de uno de estos dos países. Santander ya se ha posicionado en EEUU, con la adquisición de Sovereign.

MALAS RESPUESTAS AL VOLCAN Y A SANIDAD

El vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, criticó la respuesta política a ciertos problemas recientes, como la nube de ceniza volcánica o las cuestiones sanitarias, y auguró que España “va a recuperarse de la crisis económica actual” a pesar de encontrarse “entre los países más afectados”.



DEJAR DE INVERTIR POR LA CRISIS NO ES UNA OPCIÓN

Hay mercados, como el del tráfico de datos, que siguen en expansión en plena crisis. Por eso, “no podemos dejar de invertir y perder oportunidades”, aunque no es una opción hacerlo sin control y perder eficiencia financiera, apuntó el presidente de Telefónica Latinoamérica, José María Álvarez-Pallete.

BOTÍN, CONTRA LA TASA ESPECIAL A LA BANCA

Ana Patricia Botín, presidenta de Banesto, advirtió de que aplicar un impuesto especial a los bancos penalizará a quienes han sido “prudentes” y no resolverá la situación. En su opinión, la propuesta, que se debatirá en el G-20, es “inútil” porque no distingue entre el tipo de negocio.



el tamaño suficiente como para poder asumir las inversiones en tecnología necesarias para liderar el mercado. El primer paso fue Iberoamérica, no sólo por el idioma, sino también “porque era el momento adecuado”, ya que el continente se encontraba en un proceso de fusiones y de privatizaciones de compañías estatales.

Desde que decidieron salir al exterior, Telefónica ha invertido alrededor de 100.000 millones de dólares en Latinoamérica, consiguiendo asentar allí su negocio, hasta el punto de que la compañía representa alrededor del 1% del producto interior bruto (PIB) de muchos de los países en los que está presente.

En 2004, explica Álvarez-Pallete, llegó el momento de aumentar la presencia en Europa, con la compra de la británica O2. “Era una forma de diversificar el riesgo”, explicó el directivo.

Piedra angular

Juan Rodríguez Inciarte, consejero ejecutivo de Banco Santander, coincidió a la hora de señalar la internacionalización como una piedra angular para levantar un negocio capaz de resistir una crisis. La entidad financiera, con más de 150 años de historia a sus espaldas, partía de una situación diferente a la de Telefónica cuando se planteó su salida al exterior.

Hace 25 años, Santander era un pequeño banco cántabro con cerca de 700.000 clientes, aunque su aventura internacional le ha colocado ahora, con más de 91 millones de usuarios, como la primera entidad financiera de la eurozona, sobre todo desde que hace unos días las pruebas de solvencia le calificaran como el banco con mejor fortaleza financiera de Europa.

Rodríguez Inciarte se mostró partidario de mantener un control exhaustivo de los cos-

tes, ya que la eficiencia en la gestión es un elemento diferencial en un sector tan maduro como la banca. A la hora de salir al exterior, el consejero del banco apostó por hacerlo con cautela, una vez que ya se es fuerte en el mercado local.

En 1987, Banco Santander se estrenó en Reino Unido con la compra de una participación en Royal Bank of Scotland (RBS), y en 1989, en una entidad alemana. Luego fue el turno para Latinoamérica. “Una vez que tuvimos músculo a nivel local, salimos fuera, pero para entonces ya conocíamos la banca a nivel internacional”, explicó Rodríguez Inciarte. La estrategia del banco pasa por ser “fuertes en todos los mercados donde estamos presentes y no tener todos los huevos en la misma cesta”, esta última, una de las frases más pronunciadas por los ponentes presentes en el foro.

Baldomero Falcones, presidente de FCC, también defendió la diversificación tanto geográfica como funcional, como clave del éxito. El 50% de la facturación del grupo procede de la división de servicios, compensando así al área de infraestructuras, además de estrenarse, hace dos años, en el sector de las energías renovables. “Es una forma de dar estabilidad a nuestros ingresos”, apuntó.

Aun así, Falcones reconoció que antes de salir al exterior, “es necesario ser líderes en nuestro mercado. Queríamos masa crítica para poder competir por los grandes proyectos con las grandes compañías”. Hoy, las tuneladoras de FCC abren camino, entre otros, a los metros de México, Singapur o Copenhague.

Expansion.com

Más información sobre el foro de Wharton en www.expansion.com

Publication La Gaceta
Date June 25, 2010
Audience 52,000
Circulation 34,490

The readjustment of the banks will imply the elimination of 50,000 jobs, and the sector tax was argued as disadvantageous to good management – in a discussion roundtable organized by the Wharton School.

El reajuste bancario implicará la eliminación de 50.000 empleos

El 20% de las plantillas se verá afectado, según McKinsey • Cerrarán 8.500 sucursales • El 80% de las cajas se convertirán en bancos

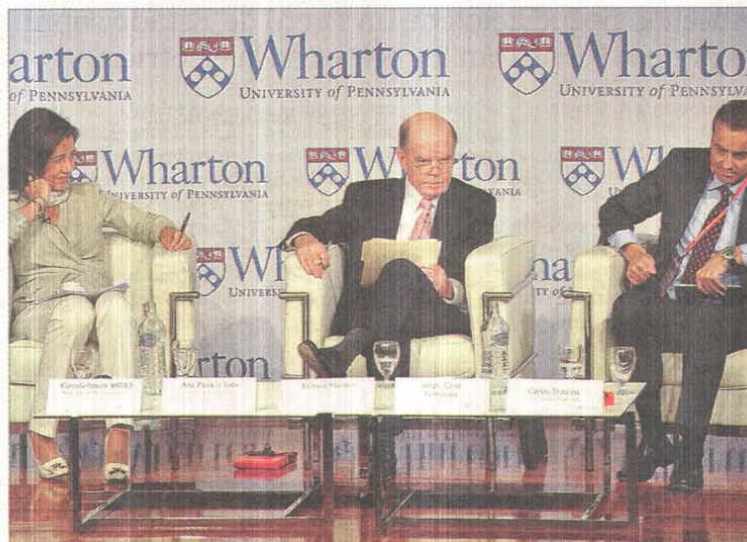
V. R. y E. C. Madrid

La crisis se llevará por delante 50.000 empleos en el sector financiero y obligará a poner el cartel de cerrado en un número de oficinas comprendido entre las 8.000 y las 8.500 sucursales. Así lo aseguró ayer Carlos Trascasa, director asociado de McKinsey, quien vaticina la conversión a bancos del 80% de las cajas.

El impuesto al sector perjudicará a su buena gestión

El ajuste previsto por la consultora supone una sobrecapacidad del sector en el en torno del 20%. Trascasa expuso este augurio en su intervención en una mesa redonda organizada por la universidad Wharton.

La presidenta de Banesto, Ana Patricia Botín, señaló en el mismo foro que las reglas que deben regir la banca mundial deben evitar las propues-



Ana Patricia Botín (Banesto), Richard Marston (Wharton) y Ángel Cano, (BBVA).

CLAVES

China y EE UU, prioritarios

El Banco Santander ha alcanzado un acuerdo con Citigroup para adquirir una cartera de financiación de vehículos de CitiFinacial en EE UU, de unos 2.622 millones de euros. Precisamente el director

de Estrategia del Santander, Juan Rodríguez, se refirió en el foro de Wharton a que Estados Unidos y China serán los dos mercados más importantes en los próximos 10 años, "para el mundo y el Santander".

tas "no útiles": el impuesto que perjudicaría a las entidades prudentes, que el mayor tamaño implica mala gestión y que la compensación a los banqueros es negativa.

El consejero delegado del BBVA, Ángel Cano, aseguró que el modelo bancario del futuro debe centrarse "en el cliente, con carteras diversificadas y oficinas más eficientes".

Most critical signatures with Spanish banks speculate with mortality securitized life insurance as they did with the subprime mortgages. Professor of business address of the Wharton business school, Mauro Guillen, highlights a fundamental difference between the risks associated with the securitization of subprime mortgages at the Wharton Alumni Forum.

Las firmas más críticas con la banca española especulan con la mortalidad

Finanzas ♦ Goldman, JP Morgan o UBS titulizan seguros de vida como hicieron con las 'subprime'

J. L. MARCO/ V. M. ZAMARREÑO
 empresas@neg-ocio.com

Varios bancos internacionales, la mayoría de ellos con inyecciones de capital público tras sus excesos con las hipotecas *subprime*, tienen desde hace tiempo en el punto de mira a la banca española, por la debilidad de la economía nacional y su exposición al sector inmobiliario. Buena parte de ellos son los creadores y negociadores de un nuevo producto financiero en el que se especula con la mortalidad de las personas y que se conoce bajo la denominación de "bonos de la muerte" (*death bonds*).

Bear Stearns, adquirido en mayo de 2008 por JP Morgan tras sus millonarias pérdidas en las hipotecas *subprime*, este propio banco de inversión y ahora reconvertido, Goldman Sachs, Credit Suisse, UBS y el japonés Mizuho International constituían a mediados de abril de 2007, justo unos meses antes del pinchazo de las hipotecas basura, el *Institutional Life Markets Association* (ILMA) para la comercialización de titulaciones sobre pólizas de seguros de vida adquiridas a determinadas personas.

El nombre formal de estos productos, que se han comenzado a comercializar desde 2009 según un experto del seguro de un banco español, es el de *life settlement-backed securities*, que consiste básicamente en la compra de la póliza de vida suscrita por un particular, casi al borde de su jubilación o en determinadas circunstancias extremas en las que necesita liquidez.

Actividad alternativa

Hasta este punto, la práctica no era demasiado novedosa y estuvo muy extendida en la década de los ochenta entre enfermos terminales de SIDA que vendían sus pólizas de vida para costearse los tratamientos a los que tenían que someterse por su enfermedad.

La novedad radica ahora en que los bancos antes mencionados están titulizando esos seguros de vida en unos bonos que comercializan en mercados secundarios. A menor esperanza de vida, mayor es la rentabili-

dad que se logra con esos productos", comenta el experto en seguros antes citado y que desarta que prácticas de este tipo se hagan en España o se puedan a llegar a hacer en el mercado doméstico.

Eso sí, este experto indica que el pinchazo de la burbuja de las hipotecas basura frenó su comercialización en un principio, aunque desde 2009 ha comenzado a convertirse en una alternativa de negocio para esta serie de bancos que se implicaron desde el principio en la conformación de este tipo de productos derivados.

Menor riesgo

El problema que puede surgir con estas nuevas prácticas que se han desarrollado en Wall Street es que comience a generarse una nueva burbuja financiera similar a la que se originó con las titulaciones de hipotecas de baja calidad.

Algunos expertos consideran que la regulación de los mercados de derivados, prevista por el Gobierno de Barack Obama al final ha quedado en papel mojado y que la innovación en la comercialización de nuevos productos no encontraría límites legales, aunque con ellos se especule sobre la esperanza de vida de los seres humanos.

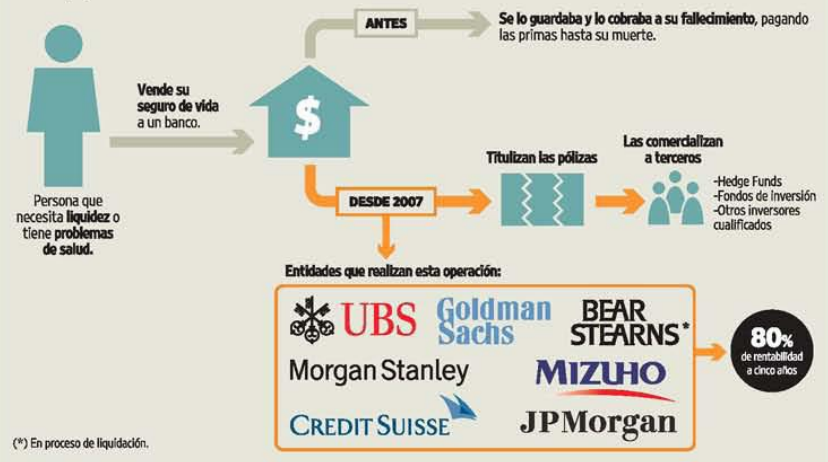
El profesor de dirección de empresas de la escuela de negocios Wharton, Mauro Guillén, destaca una diferencia esencial entre los riesgos que conllevaba la titulización de las hipotecas *subprime* y los derivados que se comercializan sobre los seguros de vida: de estos últimos hay unas series históricas estadísticas que permiten calcular con más exactitud los riesgos en los que se puede incurrir.

Eso sí, Mauro Guillén llama la atención sobre la fragmentación existente entre los distintos reguladores existentes en Estados Unidos, lo que impediría un control estricto en la comercialización de estos denominados *bonos de la muerte*.

Los propios interesados en este mercado, los creadores de la ILMA (*Institutional Life Markets Association*), destacan también algunas diferencias de este tipo de negocio con las hipotecas basura. Su argumentación es que

EL NEGOCIO DE LOS BONOS DE LA MUERTE

■ Una vieja práctica distorsionada.



(*) En proceso de liquidación.

Fuente: elaboración propia.

infografia@neg-ocio.com

Soluciones extremas para casos extremos

■ Dicen que la oferta financiera evoluciona a medida que las necesidades de la población cambian. Y debe ser así, pero bajo el paraguas de una regulación clara y estable. Fuentes del sector financiero explican que el primer asegurado que vendió su póliza de Vida a un tercero fue un joven enfermo de SIDA que necesitaba liquidez. Pronto los bancos de inversión estadounidense vieron claro el negocio y acudieron en masa a comprar pólizas de colectivos que pudieran estar interesados en este tipo de transacciones. Y en los próximos años, el sector financiero estadounidense espera que esta práctica, unida a su titulación y posterior venta, siga creciendo de forma exponencial. Según los últimos datos disponibles recopilados por el Insurance Information Insti-

tute (IIF), organismo dedicado a acercar el sector asegurador a la sociedad, el volumen de negocio del seguro de Vida y Salud en el mercado estadounidense ascendió a 627.600 millones de dólares al cierre de 2008. Solo las líneas específicas de Vida —ya sea a través de la colocación de productos de riesgo o de inversión— amasaron unas primas y unos activos bajo gestión de más de 347.300 millones de dólares. La ausencia de una regulación financiera sobre los productos derivados que ponga coto a la actividad especulativa de las entidades financieras de inversión que operan fundamentalmente en Estados Unidos podría volver a generar una burbuja como la creada por la excesiva colateralización de las hipotecas 'subprime' en el verano de 2007. ♦

las *subprime* dependían de unos plazos de pago durante décadas, mientras que el vencimiento de las pólizas de vida es mucho más corto.

Todas las fuentes consultadas coinciden en indicar que estos bonos de la muerte tienen un potencial de crecimiento muy alto y sólo si se tiene en cuenta el mercado estadounidense de los seguros de vida, que es por el momento donde se desarrolla.

Algunas estimaciones ya apuntaban a que, hacia finales de 2007, justo cuando se constituye el ILMA para el desarrollo de este negocio, el volumen que podría moverse con los bonos de la muerte podría alcanzar los 30.000 millones de dólares. Con la vista puesta a largo plazo, en varias décadas, el volumen de negocio podría dispararse de forma exponencial, ya que los cálculos apuntan a unos 160.000 millones de dólares.

Un volumen de negocio considerable dentro de los más de 306 billones de dólares que mueve actualmente el mercado

de derivados en todo el mundo, dominado por los principales bancos de inversión estadounidenses, los primeros impulsores de este tipo de bonos basados en la esperanza de vida de los tenedores de pólizas.

Fondos de alto riesgo

Los principales inversores en este tipo de bonos son fondos de inversión de alto riesgo (*hedge funds*) que comenzaron a hacerse con los denominados bonos de la muerte atraídos por su elevada rentabilidad —los expertos consultados señala que la rentabilidad de los bonos con pólizas de Vida como colateral a cinco años oscila entre el 70% y el 80% del capital invertido—, aunque su colocación podría estar ampliándose a fondos de inversión con un menor perfil de riesgo y otro tipo de inversores institucionales. Entre ellos, podrían llegar a encontrarse las propias compañías aseguradoras que suscribieron las pólizas de vida sobre las que se constituyen estos bonos. ♦

Publication	Cinco Días
Date	June 26, 2010
Audience	90,000
Circulation	32,164

Solutions for the postcrisis era: the American business school Wharton has reunited in Madrid with business leaders to debate what path is best to follow in the long-awaited economic recovery. Innovation is presented as the solution for the most pressing goals.

An illustration of three sailing ships with orange sails and red-and-white flags, navigating a dark blue, textured sea. The ships are positioned in the upper left and middle of the frame, moving towards the right. The overall mood is somber and contemplative.

Soluciones para la era poscrisis

La escuela de negocios estadounidense Wharton ha reunido en Madrid a líderes empresariales para debatir cuál es la senda a seguir en la ansiada recuperación económica. Innovar y salir al exterior se presentan como los objetivos más acuciantes

PÁGINAS 2 Y 3

The hour for opening the debate about the new leadership has begun. And the Wharton Business School discussed in a forum in Madrid key factors for recovery in a postcrisis era – of which global expansion and innovation are key.

En portada

La hora de abrir el debate sobre un nuevo liderazgo

La escuela de negocios Wharton analiza en un foro en Madrid los factores clave de la era poscrisis. Salir fuera e innovar son decisivos

TEXTO PAZ ÁLVAREZ

El padre de Miguel Torres, de Bodegas Torres, aprovechó una oportunidad en medio del desastre: empezó a vender vino español en 1941 a Estados Unidos, coincidiendo con la invasión de Alemania a Francia. "Ahi comenzó nuestra expansión, en un momento complicado supimos ver el negocio", recuerda. La anécdota se puede trasladar al contexto actual. "No hay que venirse abajo y tener miedo a salir fuera". Es la recomendación de este empresario, que ha colocado sus caldos en 140 países, entre ellos China e India, dos plazas que, a pesar de ser difíciles, no hay que temer. Sólo tener paciencia. "La aventura china la comenzamos en 1993, vendiendo algunas cajas de vino, y hasta cuatro años más tarde no abrimos Torres allí. Ahora tenemos 185 personas. En el año 2000 teníamos un millón de dólares en pérdidas acumuladas y hasta 2003 no entramos en beneficio", explica el bodeguero. En India les está pasando tres cuartos de lo mismo: llevan un millón de dólares de pérdidas, y vaticina que va a ser un destino mucho más complicado que el chino.

Es una de las muchas peripecias internacionales emprendidas por las empresas españolas. Ese espíritu aventurero no debe decaer en estos momentos. Es parte de la filosofía que du-

ESTRATEGIA

La innovación, ¿una panacea o una quimera?

Si hay algo bueno que se puede extraer de estos últimos 18 meses, dice María Garaña, directora general para España de Microsoft, es "que la crisis nos ha obligado a volver a lo básico, a tener claro que la tecnología debe tener impacto en la cuenta de resultados". Ella entiende la crisis como un gran desafío, al que se le puede extraer un gran partido. El actual momento económico, dice Juan Antonio Zufiría, pre-

sidente de IBM España, nos ha llevado a "tener que hacer más con menos recursos, y no tengo duda de que el mercado tecnológico va a ir a más". Y señala que hace unos años la innovación se desarrollaba en aquellos países donde había músculo, "ahora el dinero fluye hacia donde está el talento, como puede ser África o Brasil". Según Zufiría, "tenemos tecnología pero necesitamos emprendedores, ser valientes, porque si no

te mueves estás muerto". La tecnología es como un milagro, dice Regino Moranchel, consejero delegado de Indra, "depende de mentes y del talento de las personas". Pero agrega que "la educación es la base de todo, sobre todo si tenemos que prever lo que va a suceder en un país dentro de 30 años". Por tanto, se necesita arraigar las bases de la educación, pero también se necesita de la ciencia, dice Moranchel.

rante dos días se ha intentado transmitir en el foro de antiguos alumnos que la escuela estadounidense de negocios Wharton, una de las de mayor prestigio del mundo, ha celebrado en Madrid, bajo el lema *Un nuevo mundo: ¿hacia dónde vamos?* A la cita acudieron cerca de 400 líderes empresariales y académicos, que perfilaron el nuevo liderazgo que requerirá el nuevo escenario mundial durante la fase poscrisis. "Estamos en la antelana de la recuperación en una serie de países, y tenemos que darnos cuenta que esta crisis financiera ha sido el resultado de una crisis de valores", afirma Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá y presidente del comité organizador del foro.

Uno de los factores clave para la nueva era, a juicio de los expertos y ejecutivos que participaron en el debate, es la internacionalización. El caso de Telefónica es un claro ejemplo de una expansión que comenzó hace más de dos décadas. "Quedarnos en España no era suficiente. Según el tipo de mundo que imaginábamos, necesitábamos

Primero hay que ser fuertes en los mercados locales antes de expandirse hacia otros mercados, recomiendan los expertos

tener escala de mercado, y es lo que nos ha permitido dar valor al accionista. Nuestra mejor opción, en ese momento, fue América Latina", señala José María Álvarez-Pallete, presidente de Telefónica Internacional. La empresa que preside César Alierta ha explorado otros mercados en Europa.

La internacionalización también ha hecho de Santander el banco más grande de la eurozona, el más robusto, según Juan Rodríguez Inciarte, director de estrategia y consejero de la entidad financiera. Y lo explica en cifras: hace un cuarto de siglo, el banco que lidera Emilio Botín "era diminuto, el número 162 en el ranking mundial, tenía 700.000 clientes principalmente en Santander".

La realidad hoy es bien distinta: es el sexto del mundo y cuenta con una cartera de 21 millones de clientes. "En cualquier sector es fácil saber dónde se puede crecer, lo difícil es hacerlo desde cero. Para salir fuera primero tienes ser líder en el mercado local", aclara Rodríguez Inciarte, quien agrega que

el modelo de negocio de la entidad financiera es sencillo, "funciona como una tienda, controlando riesgos y costes". Con este sistema se puede ser eficiente. Y a partir de ahí se puede salir a conquistar mundo. "Es prioritario ser fuerte a nivel local. Nosotros compramos Banesto, nos fusionamos con el Central Hispano y cogimos músculo para ser más fuertes, más grandes en el mercado nacional y luego internacionalizarnos". Hoy, el 20% de los ingresos del banco proceden de España, mientras que el 80% del dinero restante viene de otros mercados.

En Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), la diversificación es, además de geográfica, de productos en tres áreas: infraestructuras, energías renovables y medioambientales. Pero el secreto de esta expansión como de toda las decisiones estratégicas, señala el presidente y consejero delegado, Baldomero Falcones, se encuentra en "invertir tiempo, plantilla y dinero". El equipo es decisivo. "Hay que poner a los mejores fuera y, a partir de ese mo-



The Prince of Asturias is awarded the Dean's Medal by Wharton Business School Dean Scott Robertson.

En portada



El príncipe Felipe recibe el máximo galardón de Wharton School, la Medalla del Decano, de manos de Thomas S. Robertson. A la izquierda, los participantes de la mesa redonda sobre Tecnología e Innovación; la princesa Letizia con el príncipe, Sebastián Escarrer, y abajo, la mesa redonda, moderada por el catedrático de Wharton Mauro Guillén (tercer por la izquierda), sobre La internacionalización de la empresa. JUAN LAZARO

“

EN MI OPINIÓN...

MARÍA GARAÑA

Microsoft

“La crisis nos ha obligado a volver a lo básico, a tener claro que la tecnología debe tener un impacto en la cuenta de resultados. Es un gran desafío”



REGINO MORANCHEL

Indra

“La tecnología depende del talento de las personas. La educación es la base de todo, sobre todo si tenemos que prever lo que va a suceder en un país en 30 años”



SEBASTIÁN ESCARRER

Sol Meliá

“Es esencial adaptarse al saber hacer del lugar de destino y rodearse de grandes ejecutivos locales. Cada país tiene sus problemas, su fiscalidad, su idiosincrasia”



MIGUEL TORRES

Bodegas Torres

“La aventura china la comenzamos en 1993, vendiendo algunas cajas de vino, y hasta cuatro años más tarde no abrimos Torres allí. Ahora tenemos a 185 personas”



BALDOMERO FALCONES

FCC

“Hay que poner a los mejores fuera y, a partir de ese momento, promover una cultura de desarrollo profesional en el grupo de ejecutivos con experiencia internacional”



JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE

Telefónica

“Quedamos en España no era suficiente. Según el tipo de mundo que imaginábamos, necesitábamos tener escala de mercado, y nos ha permitido dar valor al accionista”



JUAN RODRÍGUEZ INCIARTE

Santander

“En cualquier sector es fácil saber dónde se puede crecer, lo difícil es hacerlo desde cero. Para salir fuera primero tienes que ser líder del mercado local”



JUAN ANTONIO ZUFIRÍA

IBM

“La crisis nos ha llevado a tener que hacer más con menos recursos y no tengo duda de que el mercado tecnológico va a ir a más. El dinero fluye ahora donde está el talento”



mento, promover una cultura de desarrollo profesional en el grupo de ejecutivos que tengan experiencia internacional”. Y agrega Falcones que es “necesario disponer de inteligencia local allá donde vayamos”.

El caso de Sol Meliá es otro ejemplo de éxito internacional. Lo recuerda Sebastián Escarrer, que coincide con los directivos de Telefónica y de Santander, al asegurar que lo importante es dominar el mercado local antes de lanzarse a otros lugares. España es el segundo destino turístico del mundo, Sol Meliá ha conseguido ser, dice Escarrer, la primera empresa vacacional del mundo. “Pero es esencial adaptarse al saber hacer del lugar de destino y rodearse de grandes ejecutivos locales”.

Que nadie caiga en el desánimo si falla en el intento. “Nosotros creímos que Europa era una unidad, y no lo es. Cada país tiene sus problemas, su fiscalidad, su idiosincrasia y no se puede generalizar”, señala Escarrer, quien advierte de otro error, como es “enviar a gente que no vale al exterior, hay que encargar esa mi-

No es momento de parar, sino de tomar decisiones y buscar otros mercados. Santander tiene la mirada puesta en EE UU y China

sión a los mejores y que transmitan la cultura corporativa al mercado local”, afirma este ejecutivo. Rodríguez Inciarte también recuerda como fracaso la salida del banco de Venezuela o de Italia. “Son inevitables los errores y hay que elegir con detenimiento el mercado”. FCC también ha abandonado algunos destinos, por fallos en el Estado de Derecho. “Hay códigos éticos que nos son difíciles de aceptar, es importante tener en cuenta el Estado de Derecho de un país”.

La crisis no debe parar nada. Todo lo contrario. Es necesario, coincidieron los ponentes, seguir avanzando. “No es fácil detener las inversiones en nuestra actividad, tenemos que ir hacia donde está el crecimiento”, afirma el responsable de FCC. Para Álvarez-Pallete, la visión de Telefónica es a largo plazo. “Tenemos que tomar decisiones serias pero no podemos permitirnos el lujo de parar”. El banco Santander tampoco lo va a hacer. Según Rodríguez Inciarte, la mirada de la entidad está puesta en Estados Unidos y China.

Publication	ABC
Date	June 26, 2010
Audience	756,000
Circulation	246,034

The medal of the Wharton School was awarded to the Prince of Asturias yesterday. The prince promised “to serve [his] compatriots as best as possible.”



Medalla de la Wharton School «Servir a mis compatriotas lo mejor que pueda»

El Príncipe de Asturias recibió ayer la medalla de Decano de la Wharton School de Pennsylvania, una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo. Al agradecer la medalla, que le entregó el decano de la Wharton, Thomas Robertson (en la imagen), Don Felipe explicó que él no era un premio Nobel, ni un jefe de Estado, ni presidente o consejero delegado de alguna compañía, como los galardonados en años anteriores: «No está en mis genes...», dijo, y explicó que su objetivo y devoción es «servir a mi nación y mis compatriotas de la mejor forma que pueda, con las herramientas y los recursos de que dispongo y con la gran herencia y el ejemplo de quienes me han precedido y me guían».

Publication	ABC
Date	June 26, 2010
Audience	756,000
Circulation	246,034

The Prince will preside over the seven military acts in July, and Don Felipe will hand offices in Marín.



Don Felipe descubre una placa en el acto donde recibió la Medalla de la prestigiosa Wharton School. EFE

El Príncipe presidirá los siete actos militares de julio

► Don Felipe entregará despachos en Marín, donde la misa se celebrará separada

A. MARTÍNEZ-FORNÉS/A. COLLADO MADRID

El Príncipe de Asturias presidirá los siete actos militares que este año se celebrarán en julio, y que tradicionalmente se han repartido entre el Rey y Don Felipe. Fuentes del Palacio de la Zarzuela consultadas por ABC explicaron que no se ha considerado conveniente la asistencia de Don Juan Carlos a esas ceremonias porque el Monarca se encuentra en proceso de recuperación tras la operación quirúrgica a la que se sometió el pasado 8 de mayo para extirparle un nódulo benigno en el pulmón. La mayoría de las entregas de despachos a los oficiales y suboficiales de los tres Ejércitos son de larga duración y se celebran al aire libre, normalmente con mucho calor.

El Rey sí que tiene previsto asistir el próximo lunes a la clausura del XI Curso de Estado Mayor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas que se desarrolla en el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (Ceseden).

La primera vez que el Príncipe de Asturias presidió la entrega de despachos a los alumnos que concluyen sus estudios en las academias militares fue en 1991, dos años después de

terminar su propia formación militar en las tres Academias.

Entre otros actos previstos para julio, Don Felipe presidirá el 16, día de la Virgen del Carmen, patrona de la Armada, la entrega de despachos en la Escuela Militar Naval de Marín, donde por primera vez se oficiará la misa de forma separada del acto oficial en cumplimiento de las instrucciones del Ministerio de Defensa, que insiste en desligar la celebración militar de la ceremonia religiosa, de asistencia voluntaria desde 1994.

Las entregas de despachos de los demás Ejércitos no incluyen misa desde hace años, pero en el caso de la Armada, al coincidir con la festividad de la Virgen del Carmen, se seguía acoplado a los actos. Así ocurrió en 2008 con la presencia de los Príncipes de Asturias en Marín. El año pasado, con los Reyes en la entrega de despachos, una tormenta obligó a suspender la ceremonia religiosa prevista al aire libre.

Lo que no puede separar el Ministerio de Defensa de las ceremonias tradicionales de la Armada es su himno, la Salve Marinera, que será entonado

El próximo lunes
No conviene que el Rey asista a las entregas de despachos por su proceso de recuperación; sólo presidirá la del curso de Estado Mayor en el Ceseden

el día del Carmen en Marín como todos los años, según fuentes militares. La ministra, Carme Chacón, no tiene previsto acudir a ninguno de los actos previstos en la Escuela Naval, aunque sí asistirá a la entrega de despachos a los suboficiales en San Fernando (Cádiz).

El Príncipe también presidirá la inauguración del nuevo Museo del Ejército, trasladado de su habitual sede de Madrid al Alcázar de Toledo, y que abrirá sus puertas el 19 de julio tras varios años de retraso en las obras. El concepto museístico moderno, más simple y didáctico —como sostiene el Departamento de Chacón— aplicado a los fondos del viejo Museo del Ejército, hará que la mayor parte de los recuerdos y materiales exhibidos en Madrid pasen a los almacenes.

«Memoria histórica»

Defensa firmó un acuerdo de asesoramiento con la Academia de la Historia para buscar la mayor «corrección terminológica» en el nuevo museo, pero se ha creado gran expectación entre militares e historiadores para ver en qué medida aplica el Gobierno la doctrina de Zapatero sobre la «memoria histórica» al museo. El Ejército de Tierra se ha quedado al margen de cualquier decisión sobre lo que se expondrá al público y lo que no.

Don Felipe también presidirá la entrega de despachos en la Academia General Militar de Zaragoza y en las de San Javier (Murcia), Talarn (Lérida), San Fernando (Cádiz) y Virgen del Camino (León).

Publication	Diari de Girona
Date	June 26, 2010
Audience	61,000
Circulation	8,235

The Dean's medal of the Wharton School was awarded to the Prince of Asturias.

Condecoren el Príncep de Girona per la tasca de les seves fundacions

GIRONA | EFE/DdG

■ El Príncep d'Astúries i Girona, Felip de Borbó, va rebre la Medalla de l'escola de negocis nord-americà Wharton School per l'impuls de la fundació que porta el seu nom a la ciutat de Girona. Va valorar que la medalla reconegui el treball de la Fundació Príncep d'Astúries i de la més recent Fundació Príncep de Girona, orientada «a donar suport a l'educació, el talent i la capacitat emprenedora de la joventut», així com a ajudar a la població «més necessitada i vulnerable». Felip de Borbó, que anava acompanyat de la princesa Letizia, va subratllar la necessitat d'afrontar la crisi amb emprenedors cada vegada millor formats, amb un profund sentit de la responsabilitat social, que contribueixin a crear riquesa i ocupació de llarga durada.

Així es va pronunciar, després d'imposar-li la condecoració amb la qual aquesta institució, una de les escoles de negocis més importants del món, desitja reconèixer el seu «destacat treball» per «potenciar els interessos econòmics, comercials i culturals d'Espanya». La Wharton School, pertanyent a la Universitat de Pennsilvània, premia així mateix amb aquesta medalla el paper com a president d'honor de la Fundació Príncep d'Astúries, «els premis internacionals dels quals promouen els valors científics, culturals i humanístics que formen part del llegat universal de la Humanitat».

En el seu discurs, pronunciat en anglès, el Príncep va expressar el seu profund agraïment per haver estat honorat amb aquesta distinció sense ser, com anteriors condecorats, Premi Nobel o cap d'Estat.

Publication	Diario de Mallorca
Date	June 26, 2010
Audience	119,000
Circulation	23,218

Sebastian Escarrer and Princess Letizia, enter the Wharton ceremony together. The ceremony was held during the events in Madrid, where the Prince Felipe received the Dean's Medal Wharton School, in recognition of his work to promote economic, trade, and cultural interests of Spain.



DD Sebastià Escarrer y Letizia, juntos en la entrega de la medalla de Wharton al Príncipe

EFE. Madrid. La princesa **Letizia** estuvo ayer junto al vicepresidente de Sol Melià, el mallorquín **Sebastià Escarrer**, durante el acto celebrado en Madrid, en el que el **Príncipe Felipe** recibió la medalla del Rector de Wharton School, en reconocimiento a su trabajo al potenciar los intereses económicos, comerciales y culturales de España. FOTO: EFE

Publication	El Economista
Date	June 26, 2010
Audience	74,217
Circulation	27,179

Calling for a "single window" in tourism, the presidents of Iberia and Sol Meliá seek one leader to facilitate the coordination of its sector in the Wharton Global Forum.

Iberia y Sol Meliá piden una 'ventanilla única' en el turismo

Sus presidentes solicitan un solo responsable que facilite la coordinación de su sector en el Foro Wharton Global

Alejandra Ramón

MADRID. Adiós a la fragmentación. Ese es el lema que presidió la conferencia sobre Turismo en el Foro Wharton organizado por la Universidad de Pennsylvania.

Antonio Vázquez, presidente de Iberia, además de mostrarse tremendamente optimista sobre la fusión de su aerolínea con British Airways, aseguró que "las aerolíneas buscan la unión de los ministerios de Industria, Fomento y Medio Ambiente".

En el mismo sentido, Sebastián Escarrer, responsable del grupo hotelero Sol Meliá, explicó que "la fuerte descentralización del sector público hace difícil coordinar el plan de rescate del turismo y no pedimos dinero, aunque sería bienvenido, sino coordinación entre los ministerios, las comunidades autónomas y los Ayuntamientos, ya que la transferencia de competencias hace difícil coordinar esfuerzos y evitar duplicidades".

Nuevas clases medias

El boom que actualmente están viendo los países emergentes ha dado lugar a la aparición de una nueva clase media que ahora compra frigoríficos, teléfonos móviles... y que, en breve, comenzará a viajar. Ese es el futuro del turismo así como la utilización de las nuevas tecnologías que ya existen y que "se debería convencer a los diferentes gobiernos para que las implanten" solicitó Jean Clau de Baumgarten, presidente de World Travel & Tourism Council, que aseguró que "el futuro es móvil".

Sebastián Escarrer puso como ejemplo el desarrollo de Beijing (China) ciudad en la que ya se habían instalado un gran número de empresas multinacionales y en la que la gran mayoría de empresas occidentales han abierto sucursales para, por ejemplo, aumentar la innovación, "y lo mismo ocurrirá



El Príncipe Felipe recibe la Medalla del Decano de Wharton. EFE

con el turismo". Escarrer se atrevió incluso a pronosticar un "boom del turismo planetario".

Medalla del Decano

La prestigiosa escuela de negocios estadounidense Wharton entregó ayer, además, su máxima distinción al Príncipe de Asturias "por su destacada labor en pro de los intereses culturales, comerciales y económicos de España" informa *Ep*.

Don Felipe recogió la *Medalla del Decano* de Wharton en la clausura del foro en un acto en el que le acompañó su esposa la princesa Doña Letizia.

El heredero de la Corona pronunció un discurso casi íntegramente en inglés, plagado de guiños y bromas al auditorio angloparlante que le escuchaba. El Príncipe Felipe se manifestó "especialmente honrado y agradecido" al recibir el galardón este 2010, más aún cuando él no ha ganado ningún Nobel, ni ha sido todavía jefe de Estado ni lleva "en los genes", bromeó, presidir alguna importante compañía empresarial.

@ Más información
relacionada con este tema
en www.eleconomista.es

Publication	Expansión
Date	June 26, 2010
Audience	191,000
Circulation	40,662

Wharton Global Alumni Forum: business leaders from all over the world came together yesterday to discuss the primary challenges of the current economic situation: capacity for innovation and ability to offer the world more attractive consumer products. Prince Felipe discussed talent retention, while María Garaña talked about technology systems, and Antonio Vázquez discussed the capacity for adaptation.

'WHARTON GLOBAL ALUMNI FORUM' / LÍDERES EMPRESARIALES DE TODO EL MUNDO SE DIERON CITA AYER EN MADRID, EN EL FORO DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS ESTADOUNIDENSE. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, PARA OFRECER AL MERCADO PRODUCTOS MÁS ATRACTIVOS, PERMANECE COMO PRIMER RETO.

Se busca solución para la recesión económica

ANÁLISIS

por E. Arrieta, A. Marimón,
Y. Blanco y L. Solís

En ocasiones, en la diversidad se encuentra lo común. Ayer, empresarios de algunos de los sectores empresariales más fuertes de la economía mundial tuvieron una nueva ocasión para verse las caras, en el *Wharton Global Alumni Forum*, celebrado durante los dos últimos días en Madrid. Personalidades del mundo turístico, inmobiliario, tecnológico y financiero, entre otros, reivindicaron sus propios retos y necesidades, y describieron algunos puntos en común.

Innovación, flexibilidad, búsqueda de nuevos mercados y retención del talento fueron algunos de los términos más escuchados en la jornada de ayer. La industria turística española, por ejemplo, tiene una oportunidad de oro para seguir creciendo en las próximas décadas, pese al frenazo del año pasado por la crisis. Ahora, necesita reinventarse y adaptarse a los gustos de un consumidor cada vez más exigente y fragmentado, según concluyeron los expertos reunidos ayer en el panel del turismo. "El futuro es colosal porque en los próximos treinta o cuarenta años, cerca de 2.000 millones de personas se convertirán en consumidores de clase media que demandarán viajar", según Jean Claude Baumgarten, presidente del Consejo Mundial de Viajes y Turismos (WTTC).

En la actualidad, 900 millones de personas cruzan todos los años sus fronteras, cuando hace 50 años eran unos pocos privilegiados los que podían viajar. "El cambio ha sido tan brutal que se ha creado un auténtico derecho a viajar en las sociedades modernas", añadió Taleb Rifai, secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Pero esos millones de potenciales clientes son cada vez más exigentes, lo que obliga a todo el sector a un esfuerzo de mejora. "Es necesario adaptarnos a las nuevas tecnologías ofreciendo, por ejemplo, acceso a In-



El Príncipe Felipe de Borbón.

RETENCIÓN DE TALENTO

El Príncipe Felipe de Borbón asistió ayer al *Global Alumni Forum* de Wharton, donde recibió la medalla de la escuela de negocios y aprovechó la ocasión para subrayar la importancia de generar talento socialmente responsable.

ternet y a los cambios demográficos, que hacen que la edad media de los clientes cada vez sea mayor", explicó Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá. Del mismo modo, Rifai señaló que uno de los retos a abordar es que la crisis ha cambiado el perfil de los viajeros y que el sector tiene que ponerse al día "con productos más inteligentes".

Homogeneización

Precisamente, las nuevas tecnologías se han convertido "en un activo indispensable para solventar las ineficiencias del mundo", según Juan Antonio Zufriá, presidente de IBM España, así como para "adelantarse a los movimientos de los competidores, en un mercado cada vez más global", coincidió Regino Moranchel, consejero delegado de la multinacio-



María Garaña, presidenta de Microsoft.

SISTEMAS TECNOLÓGICOS

María Garaña defiende la tecnología como "una inversión que genera grandes ahorros". La ejecutiva de Microsoft asegura que las empresas que alcanzan reducciones de costes del 30% gracias a determinados sistemas ya no son excepciones.

nal española Indra. "Si podemos sacar algo bueno de esta crisis, es que nos ha hecho replantearnos las bases de negocios que creíamos verdades absolutas", recaló María Garaña, presidenta de Microsoft Ibérica.

En el caso de las aerolíneas, una industria muy fragmentada con más de 1.400 empresas, el presidente de Iberia, Antonio Vázquez, pidió una mayor homogeneización de las normas y los mercados que impiden operaciones de concentración entre las líneas aéreas de distintos continentes. El ejecutivo citó tres aspectos peculiares del mercado aéreo

Sectores como el turístico y el inmobiliario están viviendo cambios muy rápidos y marcados



Antonio Vázquez, presidente de Iberia.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

El primer espada de Iberia asume la necesidad de saber adaptarse al mercado. "Hay un horizonte muy esperanzador" para las aerolíneas occidentales, pero "tenemos que hacer los deberes porque si no se hacen, vamos a sufrir mucho", dijo.

que condicionan su evolución: "La seguridad, que ha disparado los costes; el hecho de que a las aerolíneas se les eche la culpa de cualquier incidente que sucede en un aeropuerto; y el medio ambiente, ya que las empresas gastaremos 4.000 millones en el comercio de emisiones".

También existen oportunidades para crecer en el sector inmobiliario, que, tras el severo ajuste parece haber aprendido la lección (sobre todo, los países del sur de Europa). Como señaló Ismael Clemente, responsable de Inversiones en España y Portugal de RREEF, división de gestión de activos de Deutsche Bank, "hay 100 millones de personas que cambian de ciudad cada año y no sólo en los países emergentes. Los fundamentos del sector son adecuados; el problema es que, en los últimos quin-

ce años, no se ha aplicado innovación al negocio; hay margen para crear valor y jugadores que se están dando cuenta y son éstos los que generan el interés de los inversores". "Es necesario un nuevo diálogo entre el sector inmobiliario y las ciudades. El reto está en una nueva generación de proyectos y en invertir más en su desarrollo inicial, en la fase cero", dijo Alfonso Vegara, fundador y presidente de la Fundación Metròpoli.

"La capacidad de innovación no se adquiere de la noche a la mañana; es necesario inculcarla desde la educación. Al margen de lo que podamos hacer hoy para crecer, no debemos olvidar que los años pasan volando", expuso Moranchel. El ejecutivo de Indra recordó cómo, "hace veinte años, la mera idea de comercializar tecnología española en el mundo parecía una broma".

También el Príncipe don Felipe de Borbón, tras recibir la Medalla de la escuela de negocios estadounidense Wharton School, quiso incidir en la importancia de la educación y el talento, e hizo un llamamiento a la necesidad de afrontar la crisis con emprendedores cada vez mejor formados, con un profundo sentido de la responsabilidad social, que contribuyan a crear riqueza y empleo de larga duración.

Capital riesgo

Todo esfuerzo inversor requiere, no obstante, de apoyo financiero. Ante la dificultad de conseguir recursos para invertir en EEUU y Europa, las entidades de capital riesgo buscan nuevos objetivos en economías emergentes, "donde coexisten unos inversores menos conservadores y unas mayores oportunidades de crecimiento", según Raffi Amit, profesor de la Universidad de Wharton de Pennsylvania.

Felipe Oriol, fundador de Corpfin Capital, aportó un poco de esperanza a la sesión. "Hay un gran pesimismo dentro del sector, pero se olvidan de que éste es un negocio cíclico y que, en el corto plazo, vendrán mejores tiempos", aseguró.

Publication	La Razón
Date	June 26, 2010
Audience	364,000
Circulation	136,433

The Prince of Asturias missed the Spain World Cup game but from Madrid did not fail to support the national team. Felipe received the Dean's Medal from the Wharton School and afterwards congratulated United States for making the second round.

ESPAÑA, A OCTAVOS



Rojo por aquí, rojo por allá

Lissavetzky volvió al palco ■ El Príncipe: «Enseñad más los dientes»

J. Redondo (e. e.)

PRETORIA- Suráfrica tiene tres capitales, Pretoria, la administrativa; Bloemfontein, la judicial, y Ciudad del Cabo, la legislativa. Tras el final del conflicto angloboer, holandeses e ingleses se pusieron de acuerdo para levantar el Union Building, la sede del Gobierno, en Pretoria. El edificio está situado en una colina; a sus pies, un parque presidido por la figura ecuestre de Louis Botha. Es lugar de visita obligada para el turista. Pues bien, ni españoles ni chilenos en dos kilómetros a la redonda y eso que durante el día el termómetro rondó los 20 grados.

Desde España a Suráfrica hay 8.265 kilómetros. La distancia es considerable, diez horas de vuelo directo, pero no menos imponente que el precio del viaje o las noticias que circulan sobre la seguridad en el país. Sin embargo, durante el Mundial, y cruzamos los dedos, de los 50 asesinatos

diarios se ha pasado a los goles que no se meten Brasil y Portugal, a la eliminación de Italia y al ridículo de la Francia de Doménech.

De los millones de seguidores de «La Roja» apenas unos 2.000 se citaron en Pretoria. Estuvieron liderados, como sucedió en la pri-

mera jornada ante los helvéticos, por Jaime Lissavetzky, el secretario de Estado para el Deporte. No hubo más representación española en el palco, salvo la de Ángel María Villar, y la compañía de Emilio Butragueño.

El graderío del Loftus Versfeld,

sin embargo, era rojo. Rojo de España y rojo de Chile, cuya selección sí que conservó el uniforme original. El equipo de Vicente del Bosque, que llegó al estadio a las siete de la tarde, salió con la segunda equipación, azul, y cuando saltó al campo fue la locura. A 45

minutos del comienzo, con menos de media entrada en el estadio, el sonido de las puñeteras «vuvuzelas» se elevó al cielo de Pretoria. ¡Milagro! Sonaba como si el recinto estuviera a reventar... Mirando al frente, detrás, a los lados, apenas se apreciaban espectadores con las pesadísimas trompetillas; pero sonaban y sonaban... No hay tal milagro. Es tan sencillo como colocar una cinta en una cassette y dar rienda suelta a la megafonía. El rumor terminó por confirmarse.

Los Príncipes de Asturias en



Aficionadas chilenas y españolas compartieron las gradas del estadio Loftus Versfeld

El milagro de las «vuvuzelas» se limita a un cassette que atrona desde la megafonía

esta ocasión se perdieron el espectáculo «in situ»; pero desde Madrid no dejaron de apoyar al equipo nacional. Don Felipe recibió la Medalla del Rector de la Wharton School y, tras dar la enhorabuena a Estados Unidos por entrar en los octavos de final, animó a la selección española con estas palabras: «Hay que enseñar más lo dientes».

Publication ABC
Date June 26, 2010
Audience 756,000
Circulation 248,034

The Prince of Asturias expressed yesterday his "deep regret" and "sorrow" at the tragedy of Castelldefels, after receiving the medal from the Wharton School, the oldest business school in the United States. After learning of the terrible tragedy that occurred the night of San Juan, the king decided to suspend the reception he planned to offer.



Un mossos d'Esquadra toma medidas en la estación de Castelldefels. EFE

La Familia Real comparte el dolor

«Todos compartimos el dolor de sus familias, a las que queremos transmitir nuestro cariño y solidaridad en estos momentos tan difíciles. A los heridos, algunos en estado crítico, les deseamos que se recuperen bien y lo antes posible». Con estas palabras, el Príncipe de Asturias manifestó ayer su «profundo pesar» y «tristeza» por la tragedia de Castelldefels, después de recibir la medalla de la Wharton School, la escuela de negocios más antigua de Estados Unidos. Nada más conocer la terrible tragedia ocurrida la noche de San Juan, el Rey decidió suspender la recepción que tenía previsto ofrecer a las altas autoridades del Estado con motivo de su onomástica. Los Reyes, los Príncipes y la Infanta Doña Elena, con sus dos hijos, asistieron a una misa en la ermita de La Zarzuela, oficiada por el arzobispo castrense, Juan del Río Martín, en la que rezaron por los fallecidos y sus familias.

Fomento no descarta ahora nuevas medidas de seguridad

► El secretario de Estado de Infraestructuras admite que quizás deban mejorar la vigilancia en la estación de Castelldefels

JANOT GUIL
BARCELONA

Todos de acuerdo: hubo una imprudencia por parte de las personas que en la pasada verbena de San Juan fueron arrolladas por un Euromed en la estación de Castelldefels-Playa (Barcelona), aunque duela decirlo con 13 cadáveres y una decena de heridos como saldo del siniestro, en su mayoría de jóvenes de origen latinoamericano. Las víctimas cruzaron las vías, algo prohibido, además de peligroso, y de ahí nació el horror, sin duda.

Pero junto a este consenso, también convive un sentir más o menos general de que si todo está bien —la seguridad de la estación, sus instalaciones, etc.— y mueren 14 personas, seguro que puede, y debe, mejorarse.

A esta conclusión, y a la espera de las cuatro investigaciones en curso sobre el suceso (de Fomento, Adif, Renfe y la judicial), parece haber llegado el secretario de Estado de Planificación e Infraestructuras del Ministerio de Fomento, Víctor Morlán, quien ayer afirmó que estudiarán qué «medidas complementarias» de seguridad, como una mayor presencia de vigilantes contratados por Renfe, se deberán tomar a partir de ahora en la estación de tren de Castelldefels-Playa y otras en circunstancias parecidas. Lo dijo en el mismo día en que el ministro de Fomento, José Blanco, insistía en hablar de im-

prudencia «como única causa».

En una entrevista a TV3, Morlán admitió que en el momento del siniestro en la estación de Castelldefels no había «ningún vigilante» (de hecho, no había ningún trabajador, el último acabó el turno a las 22:00 horas) para controlar posibles aglomeraciones o avalanchas de pasaje.

Siete minutos después del brutal choque, a las 23:30 horas estaba previsto que entraran en servicio 12 vigilantes contratados por Renfe que precisamente formaban parte de un dispositivo previsto en noches de verbenas y otras fiestas para controlar los problemas que surjan por la acumulación de viajeros y que, según Morlán, se colocan incluso dentro de los convoyes. No obstante, precisó Morlán, este dispositivo está pensado para las acumulaciones que se forman cuando la gente regresa a casa tras

acabar la fiesta, no cuando se dirigen al lugar elegido para celebrar la verbena, de ahí que se incorporaran a las 23:30, «con horas de antelación». Ahora, visto lo ocurrido, el secretario de Estado de Infraestructuras admitió que estudiarán mejoras en la seguridad de la estación. «Como resultado de esta tragedia, tendremos que ver qué medidas complementarias deberemos tomar en un futuro», señaló.

Junto a lo dicho, Morlán recaló que la estación estaba «perfectamente señalizada, accesible y segura» y cumplía todas las normas. Así, insistió en que la tragedia comenzó cuando unos treinta pasajeros cruzó la vía, «algo que está prohibido», mientras el resto de los centenares de viajeros que iban en el mismo convoy cruzó el andén por el paso subterráneo existente. «Si se rompe esta máxima, los riesgos existen», remachó.

La resaca de la verbena de San Juan más amarga

Lista de muertos identificados

Ayer se hizo pública la primera lista de fallecidos en el atropello del tren, que provocó 13 víctimas, de las que nueve han sido identificadas. Eran de edades comprendidas entre 17 y 39 años, cinco hombres y una mujer. Tres ecuatorianos, dos bolivianos y una colombiana.

Multa por cruzar la vía en el mismo sitio

Ayer, cuando ni tan siquiera habían transcurrido 48 horas de la tragedia, una joven extranjera fue multada en la estación de Castelldefels-Playa por cruzar las vías. De entrada, la joven negó a identificarse, lo que obligó a intervenir a los Mossos d'Esquadra, y finalmente fue sancionada.

Críticas de la Generalitat al consúl

El consejero de Obras Públicas de la Generalitat, Joaquim Nadal, afirmó que el consúl de Ecuador, Freddy Arellana, cometió una «imprudencia» por decir que las víctimas del atropello mortal de Castelldefels-Playa no encontraron la señalización adecuada.

Cruzar las vías, algo habitual

El responsable de UGT de Cataluña de Renfe, Francisco Cárdenas, advirtió de que el cruce de las vías es «lo más normal del mundo» en muchas estaciones, y puntualizó que la diferencia con Castelldefels es que en algunas sólo pasan trenes de Cercanías, que no alcanzan altas velocidades.

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling long-term savings. Olivia Mitchell, professor at the Wharton School, says that reform for the Spanish public system of pensions is inevitable.

Los planes piden a gritos una reforma

PATRICIA
PÉREZ
INVERSIÓN

► LOS DATOS DE AHORRO Y PARTÍCIPES REVELAN QUE EL PLAN DE PENSIONES NO CUMPLE CON SU PAPEL DE CANALIZADOR DE AHORRO A LARGO PLAZO

Caminamos hacia una economía más pobre, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitales de unos escasos 20 euros al mes.

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de



«La edad de jubilación podría subir a 70 años»

OLIVIA S. MITCHELL,
PROFESORA DE LA
ESCUELA WHARTON

La doctora Olivia S. Mitchell, de la escuela de negocios Wharton (Universidad de Pensilvania) ve inevitable la reforma del sistema público de pensiones español. Para que sea más eficiente cree que la edad de jubilación podría elevarse por encima de los 70 años.

falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, a Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico pensar que tras la reforma del primer pilar (sistema público) se acometan cambios en el segundo pilar (sistema de empleo) y en el tercero (sistema personal). Cuatro aspectos deben convertirse en los puntos fuertes de la misma:

Déficit en la Seguridad Social. Es el primer factor que justifica la necesidad de potenciar los planes de pensiones privados. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el actual superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer van a llevar a los

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES



Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre sus clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le corresponden. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición.

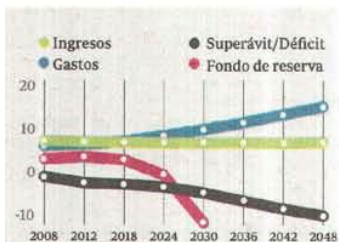
Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad próxima a los

6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPF, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste futuro para reducir el déficit público.

Es probable, sin embargo, que los titulares acrediten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año.

Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.



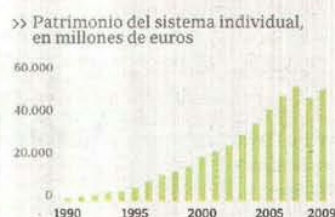
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

La insuficiencia financiera del sistema público español se agudizará con la jubilación de las generaciones del «baby boom», a partir del año 2030. La reforma del modelo es inevitable.



NULA PROMOCIÓN DE LOS PLANES DE EMPLEO

En España, la tasa de cobertura del sistema público es muy alta (81%), pero es nula en el ámbito privado. Son mucho más eficientes los modelos de Holanda o EE.UU.



AHORRO ESCASO

El patrimonio invertido en planes de pensiones (53.330 millones de euros en el sistema individual) es escaso. Apenas representa un 6,4% del PIB. En otros sistemas, como Reino Unido, supera el 80%.



COMISIONES AL ALZA

Las comisiones son uno de los puntos más criticados de los planes de pensiones. En 2009, en el sistema individual la comisión de gestión media subió al 1,65%, frente al 1,53% de 2008.

Fuente: Fundación Inverco y DGSFP

particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta (representa un 81% del

último salario), mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30-40%. El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y representa a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que

actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Ahorro individual: Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los participantes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un traspaso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorarse en el sistema son las comisiones. En 2009 la comisión media que cobran estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior.

300

EUROS ES LO QUE AHORRARON DE MEDIA UN 67% DE LOS PARTICIPES EN 2009

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

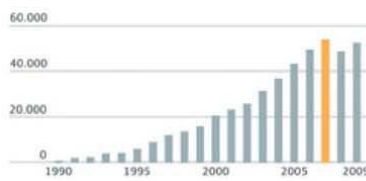
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

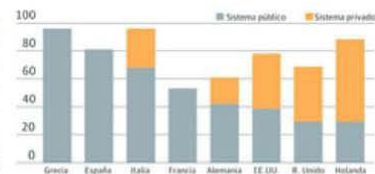
Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

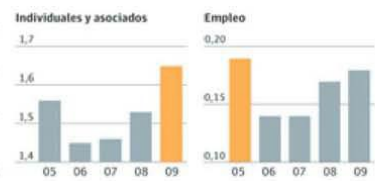
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el actual

superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición. Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público. Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año. Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publications	El Comercio
Date	June 27, 2010
Audience	146,000
Circulation	26,028

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 15,5% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

■ P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

–¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

–¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

–¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

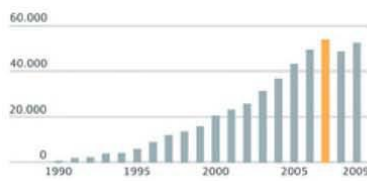
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

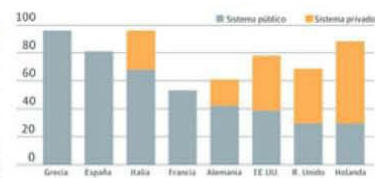
Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inverción

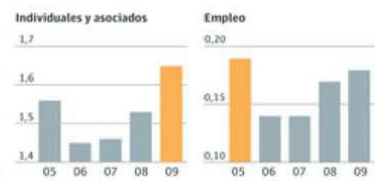
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el actual

superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición. Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público. Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año. Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	El Diario Montañés
Date	June 27, 2010
Audience	173,000
Circulation	37,106

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

¿P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

–¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

–¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

–¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Publication	El País
Date	June 27, 2010
Audience	173,000
Circulation	37,106

The Spanish directive has to be globalization: business schools urge their alumns to leave the country at the Wharton Global Alumni Forum. The abilities of global directives are not the same as national ones, and these decisions have the ability to transform in strategies.



Salir del espacio de confort que supone el entorno inmediato otorga a los directivos mayor versatilidad y capacidad de adaptación. /GETTY

El directivo español tiene que globalizarse

Las escuelas de negocios instan a sus alumnos ejecutivos a salir del país

SUSANA CARRIZOSA

Apostar por una mayor internacionalización en la clase directiva española y ampliar su formación hacia un modelo de gestión estratégica frente a la incertidumbre o la crisis son dos de las cuestiones que más preocupan a las empresas y a las escuelas de negocios que preparan a los ejecutivos.

"El directivo español ha de internacionalizarse y pasar parte de su carrera profesional fuera de España. Los bancos han tenido la gran virtud de saber expandirse y su empleado es más cosmopolita, versátil y habla varios idiomas. No es así en el tejido empresarial español, donde sobre todo las pymes tienen un gran reto por delante", opina Pablo Cousteau, director de programas especializados del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

"El reto en la formación pasa por desarrollar líderes que puedan gestionar empresas globales y aprovechar todas las oportunidades estratégicas. Pero las habilidades que necesitan estos líderes globales no son las mismas que las que desarrollan en sus mercados nacionales", afirma Mauro Guillén, director del Lauder Institute de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

"A comienzos de los años ochenta, tan solo los bancos enviaban a sus ejecutivos al exterior. Mi falta de experiencia como expatriado la suplía con un inglés fluido, simpático y generoso. El mercado americano es muy complicado porque hay que solapar las dos culturas y ponerse a trabajar con una gente que está convencida de que es la mejor en todo. En mi madurez he aprendido que la única

manera de funcionar con el gigante americano es desde la humildad, inteligencia y los resultados", explica Ignacio Sanmartín, analista de BBVA Research en Tejas.

Una formación actualizada o un buen reciclaje son la alianza perfecta para la internacionalización, tal y como han puesto de manifiesto esta semana los representantes del IEB, la Wharton School y la London School of Economics (LSE), tres escuelas de negocios asociadas, en un debate sobre el sistema educativo.

"La formación para directivos debe continuar mejorando. Un alto ejecutivo precisa mejor formación, tanto en conocimientos como en habilidades, puesto que se trabaja en entornos globales. A menudo se necesita complementar un perfil más técnico. Hay que preparar a un directivo para que sea capaz de transformar decisiones ejecutivas en estratégicas y liderar grandes equipos especialmente

en su internacionalización", explica Adam Austerfield, director de proyectos de la LSE.

A su juicio, hay muchos alumnos indios, chinos, europeos,

Las habilidades del directivo global no son las mismas que las del nacional

Sus decisiones ejecutivas se transforman en estratégicas

árabes o paquistaníes en las escuelas inglesas como la LSE. "El reto ahora es que estudiantes europeos, y sobre todo españoles, estén presentes en las escuelas de los países emergentes".

"Los gallegos somos viajeros

y aventureros. Pescanova llevó hace 30 años la internacionalización con éxito a Mozambique porque supo elegir y formar muy bien el perfil del directivo que enviaba: respetuoso, versátil, tolerante y muy cuidadoso con los hábitos y la cultura del país. Mozambique estrenaba democracia y constituimos una empresa mixta con el Gobierno. Fruto de su andadura, alcanzamos el 20% de las exportaciones del país", afirma David Troncoso, director del área para México, Angola y Mozambique de Pescanova, que este año ha recibido el premio a "la mejor labor empresarial en internacionalización".

"Es necesario salir del espacio de confort de nuestro entorno inmediato. Mi experiencia en Latinoamérica y África ha sido muy enriquecedora. Es importante ser humilde cuando estás en otro país. Entender, de forma anticipada, su historia, sus valores, sus costumbres, pero sobre

todo su modo de negociar. Es vital. La arrogancia es lo que genera mayor animadversión. Igualmente, tienes que ser versátil y adaptarte al entorno de negocio en el que estás", manifiesta Fernando Usera, socio responsable de comunicaciones y alta tecnología de Accenture en África.

La clave, según Frans Reina, presidente de Shiseido España, reside en esta máxima: el éxito sin riesgo no existe. Y es un pensamiento que podemos hacer diferente para derrotar a la competencia. El alto directivo debe adoptar actitudes novedosas, rompedoras y arriesgadas, especialmente en épocas de crisis, explica este directivo forjado en el mercado japonés, un pueblo con el que ha aprendido a negociar para comprobar que no se deja impresionar por los resultados a corto plazo.

"En tiempos de crisis es precisamente cuando hay que potenciar la formación del directivo en su vertiente más técnica, que ha de asumir un liderazgo en un entorno de dificultades financieras, de gobierno corporativo y riesgos, pero también de ética. Así proponemos en nuestra escuela un modelo de formación muy vinculado al comportamiento y la psicología (mayor diálogo, interacción, comunicación ascendente del directivo) para enseñarle a liderar en tiempos de incertidumbre", concluye Guillén.

Y lo cierto es que, aunque los ejecutivos nacionales se topen con las dificultades de los idiomas (son aún pocos los que se manejan en inglés, se apresuran a advertir los cazatalentos), ya no se puede hablar de un directivo típicamente alemán, americano o español. Hoy el directivo es global. ■

La alternativa internacional

C. S.-S.

La internacionalización de las compañías es la alternativa para salir de la crisis. Así lo han puesto de manifiesto los responsables de las grandes corporaciones españolas, que se han reunido esta semana en Madrid en el foro internacional que anualmente organizan en diferentes lugares del mundo los antiguos alumnos de la Wharton School, la escuela de negocios más antigua del mundo, fundada en 1863, según explicó Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá y presidente del comité organizador, quien reclamó a las

autoridades políticas españolas un pacto educativo como primera premisa para mejorar la productividad y competitividad de la economía. "Se han hecho reformas no prioritarias", dijo en referencia al Plan E, y también "reformas impuestas desde el exterior". "Si no acometemos rápido la reforma educativa, tardaremos décadas en recuperarnos", afirmó.

Con 4.700 alumnos y cinco sedes, el decano de Wharton, Thomas S. Robertson, mantiene: "Tenemos que ser globales. Ese es el desafío. Saber cómo llegar a otros países con más sedes". Robertson aumió la parte de la responsabilidad que corresponde a su institución por haber formado a algunos de los ejecutivos que nos han llevado a la crisis y aseguró que reforzarán sus enseñanzas de ética y RSC y se centrarán más en la gestión de la ambigüedad y la incertidumbre. ■

Publication Hoy
 Date June 27, 2010
 Audience 167,000
 Circulation 22,021

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo

PREVISIÓN



Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

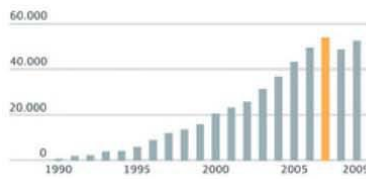
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

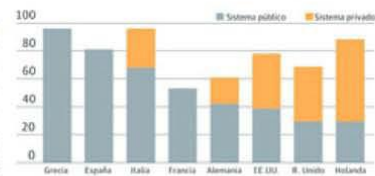
se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el ac-

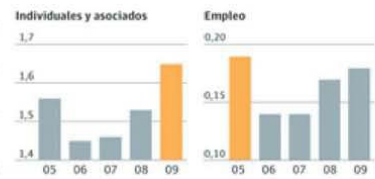
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



tual superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición. Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público. Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año. Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	Hoy
Date	June 27, 2010
Audience	167,000
Circulation	22,021

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

¿P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Publication	Ideal
Date	June 27, 2010
Audience	167,000
Circulation	32,365

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

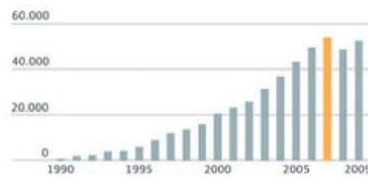
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

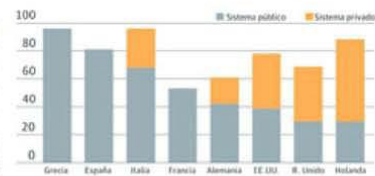
Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

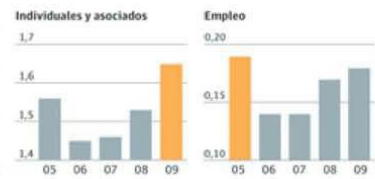
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el actual superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición. Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público. Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año. Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	Ideal
Date	June 27, 2010
Audience	167,000
Circulation	32,365

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

:: P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleo, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

–¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

–¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

–¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Publication La Razón
 Date June 27, 2010
 Audience 167,000
 Circulation 32,365

Nuclear energy is part of the response, renewable are part of the solution. Stephen Cobrin, Professor at Wharton business school, began his moderation of the table clearly: "We need to change the way we consume and live."



De izqda a dcha, Óscar Fanjul, Lady Barbara Judge, Stephen Kobrin, Amparo Moraleda, Carmen Becerril y Miguel Torres

EL FORO WHARTON CELEBRA SU REUNIÓN EN MADRID

«LA NUCLEAR ES PARTE DE LA RESPUESTA; LAS RENOVABLES, PARTE DE LA SOLUCIÓN»

La seguridad del suministro, la independencia, el CO₂ y los costes son los principales retos a los que se enfrenta el sector energético. Expertos de este ámbito debaten cuál será el mix en las próximas décadas

Belén Tobalina • MADRID

¿Cómo será el mix energético en las próximas décadas?, ¿cómo debería ser? y ¿qué infraestructuras o regulaciones hay que poner encima de la mesa para poder hacer una transformación del actual modelo energético? Son algunas de las preguntas a las que respondieron los expertos en la mesa de debate sobre el futuro de la energía del Foro Global de Alumnos de Wharton celebrado el jueves. Stephen Kobrin, profesor de Wharton, comenzó su moderación de la mesa de forma clara: «Necesitamos cambiar nuestro modo de consumir, de vivir». Varios son los motivos. Lady Barbara Judge, la presidenta de la Agencia de Energía Atómica de Reino Unido, recordó las asignaturas pendientes: seguridad energética, independencia y lucha contra el cambio climático. Hasta ahí todos de acuerdo. Tampoco hubo discusión en cuanto a que «la nuclear no es la respuesta, es parte de la respuesta», que declaró Lady Judge. La diferencia estriba en el peso que debe tener cada fuente. Así, mientras que para la autoridad británica de Energía Atómica el aporte de la

nuclear es evidente, el de las renovables no resultará tan significativo en un futuro. Para otros expertos, en cambio, el peso de la balanza energética recaerá de forma importante sobre las limpias. «Las renovables son parte de la solución, y yo diría que bastante más que un 10 por ciento que apuntaba Lady Barbara», dijo Carmen Becerril, presidenta de Acciona Energía. «Además -prosigue-, hay que recordar que 1.500 millones de personas en el mundo no tienen acceso a la electricidad y que esta cifra aumentará en 2030» y a ellos también les tiene que llegar. «Parte de la solución son las renovables, que son la alternativa a las fuentes fósiles que como su nombre indica tienen carácter finito, no como el sol. En 2030 deberíamos asegurar que el incremento de CO₂ no supere las 540 partes por millón para que no suba dos grados la temperatura». «Pero además -continúa-, es importante para Europa. Ya que de los 120 gigavatios instalados en eólica, más de la mitad está en la UE, y en fotovoltaica el liderazgo es claro. En España, por ejemplo, hemos pasado de ser en un 82 por ciento dependientes energéticamente a un 78 en tres años gracias a las renovables, las mismas fuentes que han permitido evitar importaciones por un valor de 3.000 millones

de euros de productos energéticos en 2009. Además, éstas ayudan a desacoplar el riesgo de volatilidad del precio de los combustibles fósiles». Becerril, recordó aquel eslogan «con el que se anunciaba España para atraer al turismo "Everything under the sun" (todo bajo el sol) y recordó que si la eólica es la renovable con mayor grado de maduración el sol es la fuente de energía más segura a la que se puede recurrir, porque no se agota. Las renovables no son la solución, son parte de la solución. Y no creo que sea exagerado decir que en 2040, el 50 por ciento de la energía que consumamos será de origen renovable».

Por su parte, Óscar Fanjul, vicepresidente de Omega Capital, recordó que «las renovables tienen el problema de que son

intermitentes, hay veces que no hay sol o no sopla el viento», e insinuó que «cabe la teoría de que la regulación en electricidad es débil. Y ésta tiene que entorpecer lo mínimo la competitividad. En mi opinión, hay que realizar dos grandes cambios. El primero, mejorar el sistema regulatorio. El segundo, lograr hacer que las renovables sean competitivas». Y concluyó, recordando que «las fuentes fósiles están mejorando, no hay que olvidar la captura, el secuestro y el almacenamiento de CO₂».

Similar opinión tiene Amparo Moraleda, de la División Internacional de Iberdrola, que, tras recordar que la eólica es la renovable más efectiva y competitiva, manifestó que «la captura de CO₂ es una gran promesa». Después, insistió en dos necesidades actuales, al menos en España. «Se necesita una regulación efectiva y necesitamos infraestructuras suficientes para transportar la energía», hizo hincapié.

Y si el moderador comenzaba diciendo que tenían que cambiar, el presidente de Bodegas Torres, Miguel Torres, cerraba la mesa de debate afirmando que «es tiempo de cambiar». «¿Qué hacemos una familia bodeguera aquí, en un foro de energía? Porque la necesitamos para producir nuestros vinos». Ellos, y todos.

Faltan infraestructuras para transportar la energía y hay que mejorar el sistema regulatorio, según los ponentes

Publication	La Razón
Date	June 27, 2010
Audience	167,000
Circulation	32,365

Energy and tourism, a debate en the Wharton Forum. The forum reunited alumns from Wharton business school in Madrid, where Thomas Robertson, dean of Wharton School, gave Prince Felipe the medal (other medal recipients included Allan Greenspan, Cesar Gaviria, Alvaro Uribe and Simon Peres).

PERFILES



ENERGÍA Y TURISMO, A DEBATE EN EL FORO WHARTON

Es la primera escuela de negocios del mundo, según el ranking de Financial Times. La Wharton School de la Universidad de Pensilvania, una de las más prestigiosas de Estados Unidos, ha reunido en España a más de cuatrocientos líderes empresariales y financieros en unas jornadas de debate sobre el nuevo escenario económico, el turismo y las energías. El Club Wharton en nuestro país, que preside Pelayo Primo de Rivera, agrupa a antiguos alumnos y organizan tres reuniones anuales en diferentes lugares de Europa, América y Asia. Esta vez, la cita fue en Madrid. El comité organizador ha estado presidido por Sebastián Escarrer, vicepresidente de la cadena Sol Meliá, y un panel exclusivo con eminentes profesores de la escuela. El Príncipe de Asturias recibió la Medalla del Decano, máximo galardón de la organización. Don Felipe de Borbón fue así reconocido por su labor en pro de los intereses culturales, comerciales y económicos de España, como presidente de las Fundaciones Príncipe de Asturias y Príncipe de Gerona.

Thomas S. Robertson, decano de Wharton School, le hizo entrega de la medalla, que ya poseen personajes de la talla de Alan Greenspan, César Gaviria, Alvaro Uribe o Simón Peres. Representantes cualificados de la banca, la empresa, el turismo, el sector energético, el inmobiliario y las telecomunicaciones, participaron en el Forum. Nombres como Alfredo Sáenz, consejero delegado del Grupo Santander; Ana Patricia Botín, presidenta de Banesto; Ángel Cano, consejero delegado del BBVA; Antonio Vázquez, presidente de Iberia; Óscar Fanjul, vicepresidente de

Omega Capital; Amparo Moraleda, coordinadora de la División Internacional de Iberdrola; Baldomero Falcones, de Fomento de Construcciones y Contratas; José María Álvarez Palleto, de Telefónica Internacional; el abogado Antonio Garrigues, y el propio Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá, debatieron sobre temas de candente actualidad. La crisis económica, el mundo financiero, la actividad turística, el futuro de las energías, la industria inmobiliaria y las nuevas tecnologías fueron asuntos tratados en las mesas de debate. El compromiso con el medio ambiente, libre de CO₂, estuvo presente, ya que todas las emisiones generadas serán compensadas con la plantación de árboles y la colaboración con diversas ONG en defensa de la biodiversidad.

La Wharton School fue fundada en 1881 y ha formado a más de 80.000 estudiantes procedentes de 150 países. Sus antiguos alumnos se mantienen en contacto a través de cuarenta asociaciones, una de las cuales, el Club Wharton de España, cumple este año su vigésimo segundo aniversario. Su objetivo es fomentar las relaciones profesionales entre sus miembros. Bajo el lema: «Hacer muchas cosas en actividades diferentes» organiza reuniones, foros y seminarios con personalidades de los ámbitos político, empresarial, financiero, turístico y energético, que sirven de nexo entre los socios y la escuela norteamericana de Pensilvania, con importantes retos y valores en diversas áreas de negocio.

● Pilar Ferrer

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

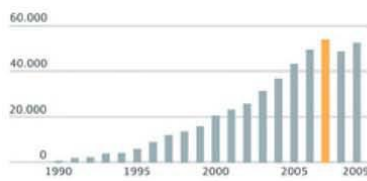
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

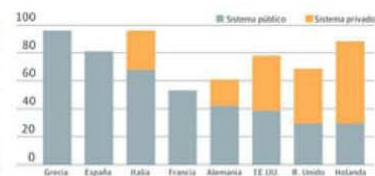
Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

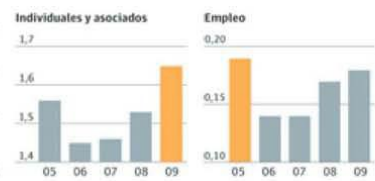
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el actual

superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición.

Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público.

Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año.

Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	La Rioja
Date	June 27, 2010
Audience	103,000
Circulation	16,187

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

¿P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSEFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Publication	La Rioja
Date	June 27, 2010
Audience	103,000
Circulation	16,187

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

■ P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleo, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro lo grado una vez jubilados.

–¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

–¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

–¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

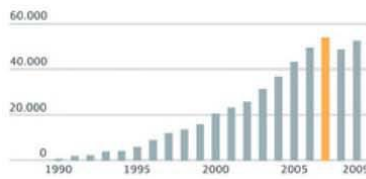
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

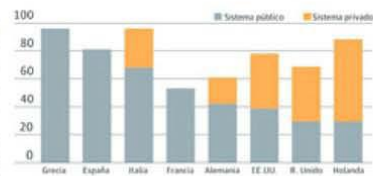
se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el ac-

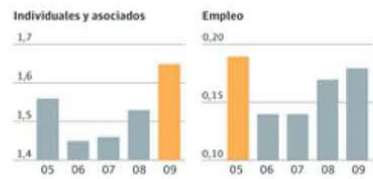
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



tual superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición.

Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público.

Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año.

Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	Las Provincias
Date	June 27, 2010
Audience	172,000
Circulation	36,278

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

¿P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Plans cry out for reform: savings data and participants reveal that the pension plan does not meet its role of channeling. The largest problems Spain is facing are the largest deficits in the social security, no promotion of employment plans, and low savings and rising fees.

Los planes de pensiones piden a gritos una reforma

Los datos de inversión y de partícipes revelan que el producto no está cumpliendo como canalizador de ahorro a largo plazo



PREVISIÓN

PATRICIA PÉREZ ZARAGOZA

Caminamos hacia una economía más empobrecida, con salarios más bajos, varios años de débil crecimiento e incluso deflación. Son algunas de las consecuencias a corto plazo de la reforma económica planteada por el Gobierno que, por su parte, no se ha olvidado de los jubilados, que también verán caer sus rentas. Teniendo sobre todo en mente este último dato, en paralelo a la reforma del sistema público, un clamor popular exige con ímpetu cambios en el modelo privado de pensiones, que sigue arrojando decepcionantes resultados, en comparación con nuestros homólogos europeos.

Aquí, apenas se ahorra un 6,4% del patrimonio financiero en estos activos, frente al 80% de Reino Unido, un 70% de Estados Unidos o el 25% de Japón. La cuantía media ahorrada por un español con estos instrumentos al jubilarse ronda los 6.000 euros, cifra que, según Ignacio Baeza, presidente de Mapfre Vida, da para configurarse rentas vitalicias de unos escasos 20 euros al mes.

Aclamada reforma

En opinión de Xavier Martí, director de inversiones de FIATC, los planes de pensiones no han llegado a popularizarse en nuestro país por un problema de falta de cultura de previsión personal de la jubilación y de capacidad de ahorro de las personas con rentas medias y bajas.

Por su parte, Ángel Martínez Aldama, director general de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Planes de Pensiones,

LAS CLAVES

► **Déficit estructural.** La insuficiencia financiera del sistema público se agudizará con la jubilación de las generaciones del 'baby-boom', a partir de 2030.

► **Nula promoción de los planes de empleo.** Sólo un 13% de los asalariados españoles cuentan con un plan de empresa.

► **Ahorro escaso.** Los españoles llegan a la jubilación con un ahorro medio acumulado en planes de pensiones de 6.000 euros.

► **Gestión.** Las quejas de inversores de planes de pensiones crecieron un 73% en 2009. Los usuarios están descontentos con la valoración de sus carteras, la información que reciben y las comisiones.

estima que sería necesaria una reforma en el sistema de planes de pensiones, que incremente sus incentivos y sirva para crear mayor conciencia de ahorro. A Rodrigo Galán, consejero delegado de Ibercaja Pensión, también le parece lógico que tras la reforma del primer pilar -sistema público-

Cuatro factores justifican la necesidad de cambios

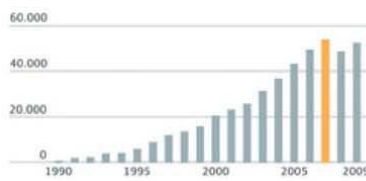
DÉFICIT EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Datos en porcentaje sobre el PIB.



ESCASO PATRIMONIO

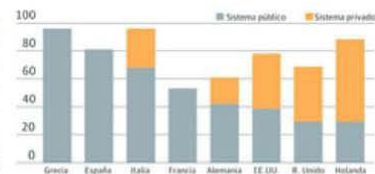
Datos en millones de euros de los planes del sistema individual.



Fuente: Inversión

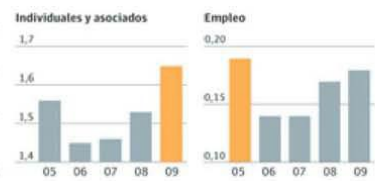
NULA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Tasa de cobertura de las pensiones por sistemas, en porcentaje.



COMISIONES AL ALZA EN LOS PLANES

Comisión media de gestión, en porcentaje.



se acometan cambios en el segundo pilar -sistema de empleo- y en el tercero, el sistema personal. Los ahorradores deberían tener muy presentes cuatro cuestiones.

Déficit en la Seguridad Social. El primer factor que justifica la necesidad de potenciar los

planes de pensiones privados es el déficit de la Seguridad Social. Según un informe de la Fundación Inverco, elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Fondo de Reserva de la Seguridad Social mostrará su insuficiencia financiera a partir del año 2030. En 2049, el ac-

tual superávit se habrá convertido en un déficit del 8% del PIB y el Fondo de Reserva presentará una deuda equivalente al 94% del PIB de ese mismo año. Rodrigo Galán apunta que la toma de conciencia de estas limitaciones y los recortes que necesariamente el Estado tendrá que imponer

van a llevar a los particulares a buscar otras fórmulas con las que obtener las prestaciones. «Los planes de pensiones serán un vehículo de primer orden en este nuevo contexto», añade.

Planes de empleo. Desde AFI consideran que también sería

Algunos responsables de banca privada confiesan estos días que entre su clientela hay un interés inusitado por abrir cuentas fuera de España y colocar una parte de su ahorro en una moneda distinta al euro. No sólo hay interés, sino que reconocen que hay ya quien ha tomado esa opción de una forma absolutamente legal y transparente declarando las cuentas y pagando los impuestos que le correspon-

RAFAEL RUBIO
DIRECTOR DE INVERSIÓN

AVISO FISCAL A NAVEGANTES

den. Téngase en cuenta que dentro de unas semanas Luxemburgo dejará de ser paraíso fiscal como consecuencia del convenio con España de doble imposición. Para quien tenga una tentación más allá de la legalidad, precisamente en momentos de confusión y mudanzas, Hacienda ha dado a conocer estos últimos días el envío de un requerimiento a unos mil titulares de cuentas bancarias en Suiza que ocultan una cantidad pró-

xima a los 6.000 millones de euros. Bien necesitada de dinero, Hacienda ya ha hecho sus cálculos y prevé que podría reclamar cerca de 2.600 millones de euros aplicando a la cantidad oculta fiscalmente el 43% del IRPE, al considerar que se trata de una ganancia patrimonial. Un buen pellizco que evitaría algún que otro necesario reajuste de cara a 2011 para reducir el déficit público. Es probable, sin embargo, que los titulares acre-

diten que su fortuna helvética procede del ahorro y, por tanto, se le debería aplicar el 21%. Claro que, si se entretienen mucho, podría subir el porcentaje hasta el 25%, tipo al que muchos calculan que podría colocarse los rendimientos del capital mobiliario antes de que termine el año. Es un oportuno aviso fiscal a navegantes, aunque los protagonistas sean tan conocidos en este tipo de sucesos como Suiza y el banco HSBC.

Publication	Sur
Date	June 27, 2010
Audience	188,000
Circulation	31,921

Retirement age could exceed 70 years, says Olivia S. Mitchell, professor of international foundation plans and employee benefits at the Wharton business school.

LAS CIFRAS

300

euros es lo que ahorraron, de media, dos de cada tres partícipes de planes de pensiones privados (en concreto, el 67%) en 2009.

1,65

es la comisión media que aplicaron los planes individuales el pasado año, lo que contrasta con el 1,53% cobrado el ejercicio anterior.

muy conveniente explorar con detenimiento las posibilidades que brinda la convivencia de las pensiones públicas y privadas. No en vano, España suspende en este aspecto en parte porque la tasa de sustitución en la jubilación es muy alta –representa un 81% del último salario–, mientras que en otros países como Holanda o Alemania oscila entre el 30%-40%.

El sistema de planes de empleo español apenas representa un 3% del PIB y a un 13% de los asalariados totales. Esto contrasta claramente con las cifras de otros sistemas, como el holandés, que cubre a un 90% de los trabajadores y sus aportaciones representan un 155% del PIB. En opinión de Xavier Martí para que esto cambiara debería contemplarse establecer un mínimo obligatorio compartido entre empresa y asalariado. Galán propone que los planes de empleo reciban parte de las aportaciones que actualmente se dirigen al sistema público de reparto.

Cambios en el sistema individual. Los planes de pensiones de este sistema siguen sin atraer dinero con fuerza. Entre enero y marzo se han producido aportaciones al conjunto del sistema por valor de 910,8 millones de euros, un 7,4% menos que en 2008. En 2009, un 67% de los partícipes ahorraron una media de 300 euros en sus planes. Y un 18% ahorraron entre 300 y 900 euros. Para incrementar estas cifras, los expertos proponen mejorar la fiscalidad. Ángel Martínez Aldama solicita una mejora en la tributación de las prestaciones.

Gestión. Otro de los puntos de los planes individuales más criticados es su gestión. En 2009, las reclamaciones por planes de pensiones se incrementaron un 73% respecto al ejercicio precedente. Los inversores se quejaron, sobre todo, por el incumplimiento de los plazos máximos cuando habían solicitado un tras-

«La edad de jubilación podría superar los 70 años»

Olivia S. Mitchell Profesora de la escuela de negocios Wharton

¿P. P. Z.

La doctora Olivia S. Mitchell es profesora de la Fundación Internacional de Planes de Beneficios para el Empleado, profesora de Gestión de Seguros y Riesgo y Directora Ejecutiva del Consejo de Investigación de Pensiones de Wharton, de la prestigiosa Universidad de Pensilvania. En su opinión, el plan de pensiones es una ayuda para maximizar el ahorro del trabajador, aunque cree que la fórmula ideal para vivir un buen retiro es invertir sabiamente, reducir el consumo y saber dosificar el ahorro logrado una vez jubilados.

–¿Es el plan de pensiones el mejor producto de ahorro para la jubilación?

–La seguridad del retiro depende bastante del ahorro. Los planes de pensiones tienen un tratamiento fiscal especial en muchos países, lo que los hace atractivos con vistas a planificar la jubilación. También suelen ser eficaces los planes de empleo, que al ser promovidos por un grupo unificado suelen presentar bajos costes. Es importante su promoción. En cualquier caso, conviene concentrarse en ahorrar bastante y elegir bien los activos.

–En España, se critican mucho las elevadas comisiones de los planes, ¿ocurre en otros países?

–En general, las investigaciones confirman que los inversores prestan poca atención a las comisiones y gastos de sus planes. Esto implica que se necesita más educación financiera.

–¿Qué modelos públicos de pensiones son más eficientes y podrían servir de ejemplo a España?

paso, por la valoración hecha de los derechos consolidados que realizan las entidades y, en general, también por la información que reciben de sus productos.

Además, otro escollo que debe mejorar en el sistema son las comisiones. Según el informe de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones (DGSFP), en 2009 la comisión media que cobraban estos instrumentos alcanzó el 1,65%, frente al 1,53% del ejercicio anterior. En opinión de la experta en pensiones Olivia S. Mitchell los inversores adolecen de escasa



–Funcionan bien, entre otros, los sistemas de Australia, Suecia y Chile.

–¿Qué países han realizado las reformas más drásticas?

–Una reforma muy perjudicial fue la que llevó a cabo Argentina en 2008, cuando el Gobierno nacionalizó las pensiones privadas y detuvo los fondos. Un cambio menos drástico, pero también inquietante fue el recorte que efectuó Japón, quien rebajó las pensiones a los jubilados para equilibrar sus presupuestos nacionales. Algunas reformas menos duras han sido las de Nueva Zelanda, donde la edad de jubilación se ha elevado de los 60 a los 66 años.

–En España, se negocia subir la jubilación de los 65 a los 67 años. ¿Es inevitable?

–España tiene una población jubilada que crece rápidamente y una de las tasas de natalidad más bajas en Europa. El aumento de la edad de jubilación es inevitable. Quizás incluso se podría pensar en situar la edad del retiro en los 70 o más allá. También es difícil que la actual tasa de sustitución, que está en torno al 80% del último salario, se mantenga.

educación financiera, lo que fomenta que las entidades eleven sus honorarios. «Sería necesario potenciar la cultura financiera de los ahorradores, para que eso propiciara una mayor competitividad entre las gestoras», propone.

La rentabilidad de los planes, por su parte, tampoco llama con ahínco al ahorro. En los últimos doce meses, el rendimiento medio de los planes del sistema individual es del 3,42%, pero a tres años arrojan unas pérdidas medias del 1,45%. A cinco años, la ganancia anual es del 0,91% y a diez años, del 0,67%.

Publication	ABC
Date	June 28, 2010
Audience	771,000
Circulation	291,150

Prince Felipe is handed offices in Marín, and uncovers a plaque on the spot where he received the medal from the prestigious Wharton school.



Don Felipe descubre una placa en el acto donde recibió la Medalla de la prestigiosa Wharton School. EFE

El Príncipe presidirá los siete actos militares de julio

► Don Felipe entregará despachos en Marín, donde la misa se celebrará separada

A. MARTÍNEZ-FORNÉS / A. COLLADO
PONTEVEDRA

El Príncipe de Asturias presidirá los siete actos militares que este año se celebrarán en julio, y que tradicionalmente se han repartido entre el Rey y Don Felipe. Fuentes del Palacio de La Zarzuela consultadas por ABC explicaron que no se ha considerado conveniente la asistencia de Don Juan Carlos a esas ceremonias porque el Monarca se encuentra en proceso de recuperación tras la operación quirúrgica a la que se sometió el pasado 8 de mayo para extirparle un nódulo benigno en el pulmón. La mayoría de las entregas de despachos a los oficiales y suboficiales de los tres Ejércitos son de larga duración y se celebran al aire libre, normalmente con mucho calor.

El Rey sí que tiene previsto asistir esta misma jornada a la clausura del XI Curso de Estado Mayor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas que se desarrolla en el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (Ceseden).

La primera vez que el Príncipe de Asturias presidió la entrega de despachos a los alumnos que concluyen sus estudios en las academias militares fue en 1991, dos años después de

terminar su propia formación militar en las tres Academias.

Entre otros actos previstos para julio, Don Felipe presidirá el 16, día de la Virgen del Carmen, patrona de la Armada, la entrega de despachos en la Escuela Militar Naval de Marín, donde por primera vez se oficiará la misa de forma separada del acto oficial en cumplimiento de las instrucciones del Ministerio de Defensa, que insiste en desligar la celebración militar de la ceremonia religiosa, de asistencia voluntaria desde 1994.

Las entregas de despachos de los demás Ejércitos no incluyen misa desde hace años, pero en el caso de la Armada, al coincidir con la festividad de la Virgen del Carmen, se seguía acoplando a los actos. Así ocurrió en 2008 con la presencia de los Príncipes de Asturias en Marín. El año pasado, con los Reyes en la entrega de despachos, una tormenta obligó a suspender la ceremonia religiosa prevista al aire libre.

Lo que no puede separar el Ministerio de Defensa de las ceremonias tradicionales de la Armada es su himno, la Salve Marinera, que será entonado

**Himno el Día del Carmen
Lo que no puede separar
Defensa de las ceremonias
tradicionales de la Armada
es la Salve Marinera, su
himno, que será entonado
el próximo 16 en Marín**

el día del Carmen en Marín como todos los años, según fuentes militares. La ministra, Carme Chacón, no tiene previsto acudir a ninguno de los actos previstos en la Escuela Naval, aunque sí asistirá a la entrega de despachos a los suboficiales en San Fernando (Cádiz).

El Príncipe también presidirá la inauguración del nuevo Museo del Ejército, trasladado de su habitual sede de Madrid al Alcázar de Toledo, y que abrirá sus puertas el 19 de julio tras varios años de retraso en las obras. El concepto museístico moderno, más simple y didáctico —como sostiene del departamento de Chacón— aplicado a los fondos del viejo Museo del Ejército, hará que la mayor parte de los recuerdos y materiales exhibidos en Madrid pasen a los almacenes.

«Memoria histórica»

Defensa firmó un acuerdo de asesoramiento con la Academia de la Historia para buscar la mayor «corrección terminológica» en el nuevo museo, pero se ha creado gran expectación entre militares e historiadores para ver en qué medida aplica el Gobierno la doctrina de Zapatero sobre la «memoria histórica» al museo. El Ejército de Tierra se ha quedado al margen de cualquier decisión sobre lo que se expondrá al público y lo que no.

Don Felipe también presidirá la entrega de despachos en la Academia General Militar de Zaragoza y en las de San Javier (Murcia), Talarn (Lérida), San Fernando (Cádiz) y Virgen del Camino (León).

Publication elpaís.com
Date July 4, 2010
Audience N/A
Circulation N/A

Interview: Lunch with Thomas Robertson – “Bubbles are wonderful until they explode” ... This crisis shows socially irritating ironies. Public money mobilized to tackle the financial crisis is over 25% of the gross domestic product (GDP) in developed countries. The massive use of taxpayers' money will be reflected in the runaway increase in debt for the economies of the G-20. "There are many culprits in this crisis, the government also encouraged banks to give credits ... Now, the whole society will pay," says the dean of the Wharton School, the first business school in the United States, Philadelphia.

ENTREVISTA: ALMUERZO CON... THOMAS S. ROBERTSON

"Las burbujas son maravillosas hasta que estallan"



Esta crisis muestra ironías socialmente irritantes. El dinero público movilizado para hacer frente a la crisis financiera supera el 25% del producto interior bruto (PIB) en los países desarrollados. El empleo masivo de dinero de los contribuyentes se verá reflejado en el galopante aumento de la deuda pública para las economías del G-20. Son los cálculos de los informes confidenciales elaborados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Europea. Y, ahora, son los mercados financieros los que atacan a esos Estados por el elevado endeudamiento de los países.

Thomas S. Robertson escucha el comentario delante de un imponente plato de jamón ibérico. Lo mira con una cara de sueño que se cae, recién llegado de un vuelo de Abu Dabi.

"Ha habido muchos culpables en esta crisis, el Gobierno también animaba a los bancos a dar créditos... Ahora, la sociedad en conjunto lo pagará", apunta

el decano de la Wharton School, la primera escuela de negocios de Estados Unidos, en Filadelfia.

Su hilo de voz se abre paso en un amplio restaurante de hotel en Madrid, en el que el servicio le cuenta las bondades de los arroces valencianos que va a probar por primera vez, pero la batalla del exotismo culinario está perdida de antemano ante el decano Wahrton. Mientras empieza a atacar el jamón, Robertson deja caer como si tal cosa que la noche antes había estado cenando carne de camello, "un poco parecida a la del pavo".

A toro pasado, las burbujas son muy fáciles de identificar y atacar. El problema es que "hasta que estallan, las burbujas son maravillosas, la gente puede ganar mucho dinero, y de repente, un día, pinchan y son terribles", dice con ironía. ¿Cuáles son los riesgos ahora? "Es difícil de decir, pero yo creo que ahora hay una burbuja en el precio del oro, y quizá podría haber otra en algunas compañías tecnológicas, algunas plataformas sociales que tienen mucho éxito pero no veo muy bien si hacen dinero".

Robertson, toda su vida dedicado a la enseñanza de los negocios, escocés de nacimiento mudado a las Américas a los 14 años, ha asesorado a multinacionales como Procter & Gamble, IBM, Roche, British Airways, Nestlé... Cuando acabe con el arroz -ambos coincidimos en que la paella Barraca está mejor que la de pescado-, irá a hablar de estas cosas en el foro de alumnos de la Wharton, en la Fundación Rafael del Pino. Es posible que en algún momento salga a la palestra la tan manoseada responsabilidad social corporativa. Una expresión que ya no se cae de la boca de ninguna gran compañía, pero cuya solidez no queda demasiado clara. "Si ves los informes de responsabilidad social de las empresas... ¡Todas dicen lo mismo! Hay compañías que hablan, y otras que hacen. Enron, por ejemplo, tenía un gran código ético, pero no lo usaba". ¿Y hay muchas *enronshoy* en día? "Sí hay, pero actualmente la hipocresía es mucho más difícil que antes, porque con el mundo de Internet, la gente se comunica más y una mentira puede acabar resultando negativa para la compañía", recalca.

Minutos después, pese a la fatiga, estrecha la mano como sin duda se debe aprender a hacer en esas escuelas de negocios.

Real contribution to economic development – the Prince of Asturias will attend the closing of the Wharton Global Alumni Forum, in which Don Felipe will be awarded the Dean's Medal, the most prestigious prize from the business school.

wharton global alumni forum de madrid

Contribución real al desarrollo económico

Los Príncipes de Asturias asistirán en Madrid a la clausura del Global Alumni Forum de Wharton, en la que Don Felipe será galardonado con la Medalla del Decano, el premio más prestigioso de la escuela de negocios

RCF

Wharton School, de la Universidad de Pensilvania, una de las escuelas de negocios más prestigiosas de todo el mundo, ha anunciado que el Príncipe de Asturias recibirá la Medalla del Decano de Wharton, el máximo galardón que la escuela otorga, durante el forum global de alumnos y ex alumnos que tendrá lugar en Madrid los próximos días 24 y 25 de junio en el hotel Meliá Castilla. Don Felipe asistirá al acto acompañado por su esposa, la princesa Doña Letizia, donde tendrán la oportunidad de intercambiar opiniones sobre la actual situación económica global con algunos de los más renombrados líderes académicos y empresariales a nivel internacional.

Bajo el título "A Whole New World: Where Do We Go From Here?", el Forum reunirá a líderes nacionales e internacionales del mundo empresarial, la política y el ámbito académico para discutir los temas más actuales dentro del actual panorama económico, y para examinar nuevas oportunidades de crecimiento, economías emergentes e innovadoras ideas de negocio. El Príncipe Felipe será reconocido con la Medalla del Decano por su destacada labor en pro de los intereses culturales, comerciales y económicos de España, así como por su papel como Presidente de Honor de las Fundaciones



Don Felipe recibirá el prestigioso galardón de la Wharton School.



La Wharton School de Pensilvania es una de las escuelas de negocios más prestigiosas de todo el planeta.

Príncipe de Asturias y Príncipe de Gerona. Los Premios Internacionales de la Fundación se entregan anualmente en ocho categorías diferentes con el fin de promover los valores humanísticos, culturales y científicos que forman parte de la herencia de la humanidad.

Thomas S. Robertson, decano de Wharton School, hará entrega de la Medalla al Príncipe (un honor que ha sido concedido en años anteriores a celebridades empresariales y gubernamentales de la talla de Alan Greenspan, César Gaviria, Álvaro Uribe o Simón Peres), durante la ceremonia de clausura del Forum, seguido por un discurso de clausura del Príncipe Felipe a organizadores y participantes y acom-

pañado por un discurso destacado por parte de Antonio Garrigues Walker.

Además, junto a la entrega de la Medalla del Dean, El Global Alumni Forum de Wharton de Madrid incluirá diferentes presentaciones de Sebastian Escarrer (WG'93), vicepresidente de Sol Meliá; Ángel Cano Fernández, Consejero Delegado de BBVA; Ángel Corcóstegui (WG'80/GrW'82), socio director y fundador de Magnum Industrial Partners; Corrado Passera, Consejero Delegado de Banca Intesa San Paolo; Mohammed M. Alshaya (WG'84), presidente ejecutivo de M.H. Alshaya Co; junto a muchos otros líderes empresariales españoles e internacionales. Los panelistas de-

El prestigioso premio se otorga al Príncipe por su destacada labor en pro de los intereses culturales y económicos de España

batirán sobre temas como la internacionalización, el futuro de la energía, tecnología, inversión privada o el turismo.

El Foro también contará con la presencia de distinguidos miembros académicos de Wharton, entre los que se incluyen Thomas S. Robertson, rector y catedrático de Gestión y Empresa Pública y catedrático de Marketing; Jeremy J. Siegel y Russell E. Palmer catedráticos de Finanzas; Olivia S. Mitchell, International Foundation of Employee Benefit Plans y catedrática de Seguros y Gestión de Riesgos, además de Negocios y Políticas Públicas; Raffi Amit y Robert B. Goergen, catedráticos de Empresariales y Gestión; o Mauro F. Guillen y Félix Zandman, catedráticos en Gestión Internacional y Sociología.

Acerca del Príncipe de Asturias, Felipe de Borbón y Grecia

Herederos de la Corona desde la proclamación



El acto se celebrará en el Hotel Meliá Castilla de Madrid.

de su padre como Rey el 22 de noviembre de 1975, el 30 de enero de 1986 juró ante las Cortes Generales fidelidad a la Constitución y al Rey, asumiendo la plenitud de su papel institucional como sucesor a la Corona.

Estudió en la Universidad Autónoma de Madrid, donde se licenció en Derecho, y cuenta con un Master en Relaciones Internacionales por la Universidad de Georgetown.

Desde la conclusión de sus estudios académicos en los Estados Unidos, el Príncipe Felipe atiende compromisos institucionales derivados de su condición de Herederos de la Corona, preside numerosos actos oficiales en España y participa en los acontecimientos más



El Foro contará con la presencia de distinguidos miembros académicos de la prestigiosa escuela de negocios



Los galardonados con la Medalla del Rector se seleccionan por su contribución a la expansión de la economía mundial

relevantes de los diferentes sectores y ámbitos de la vida pública española. Don Felipe es presidente de honor de varias asociaciones y fundaciones, como la Fundación Codespa, y la sección española de la Asociación de Periodistas Europeos y la Fundación Príncipe de Asturias. En el marco de estas instituciones, el Príncipe dirige preferentemente su atención a proyectos de desarrollo, voluntariado, medio ambiente, educación superior, integración de personas jóvenes en el mundo del trabajo y la empresa, relaciones entre la empresa y la sociedad, y la comunicación social.

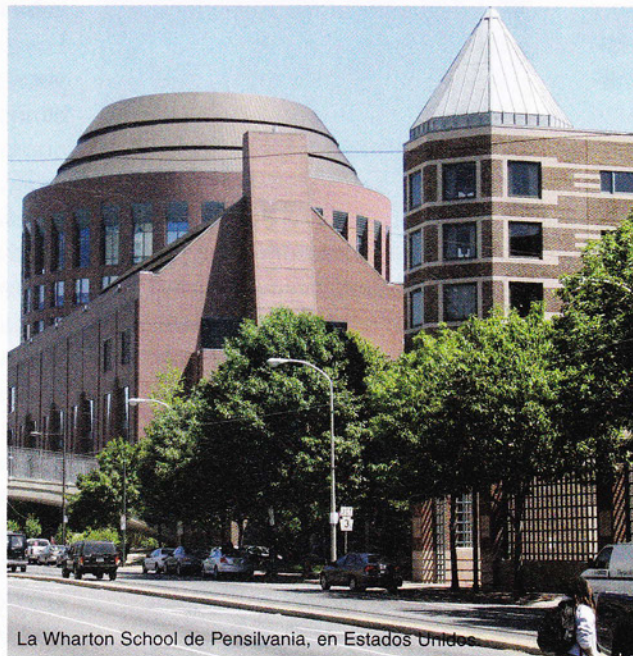
En 2001, en reconocimiento por su compromiso con el voluntariado, el secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, invitó al Príncipe Felipe a convertirse en "Persona Eminente" para promover el voluntariado en España y fuera de sus fronteras dentro del Año Internacional del Voluntariado.

Acerca de la Medalla del Rector de Wharton

La Medalla del Decano fue creada en 1983 para reconocer la labor de los mejores líderes de empresas privadas, servicios públicos e instituciones académicas. Los galardonados se seleccionan por sus contribuciones a la expan-

sión de la economía mundial y a la mejora de las vidas de las personas de todo el mundo. El decano selecciona a las personas que, por su excelencia en la gestión, han marcado la diferencia a la hora de crear riqueza y valor, y en la promoción de un mundo próspero y en paz.

Entre los galardonados con este premio se encuentran dos Premios Nobel, los presidentes de cinco países y muchos presidentes y consejeros delegados de trece países del mundo.

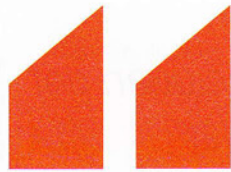


La Wharton School de Pensilvania, en Estados Unidos

Sobre Wharton School

La Wharton School de la Universidad de Pensilvania —fundada en 1881 como la primera Escuela de Negocios colegiada— cuenta con reconocimiento mundial por su liderazgo intelectual y su continua innovación en las principales disciplinas de la educación empre-

sarial. Wharton, la mayor fuente de conocimientos empresariales de todo el mundo, aúna investigación y práctica a través de su amplio compromiso global con el mundo de los negocios. La Escuela cuenta con más de 4.700 estudiantes entre licenciatura, MBA, MBA Ejecutivo y estudiantes de doctorado, más de 12.000 participantes anuales en sus programas ejecutivos de formación y una red de más de 85.000 ex alumnos. ■



Evitar el optimismo antropológico

Apuesta por entrar en una nueva fase de “optimismo constructivo” con el que poder confiar en la capacidad del ser humano para superar las dificultades

Qué renovadas formas de liderazgo requiere el nuevo escenario mundial durante la fase de la recuperación económica?

Una mejor valoración de los riesgos inherentes a cualquier decisión de negocio, sin coartar el espíritu emprendedor que deben potenciar los líderes. Una mayor diligencia en la asignación de recursos y mejor supervisión de la ejecución de las decisiones utilizando las tecnologías existentes. Coincido con la insistencia en incidir en la importancia de los valores empresariales para liderar en el mundo postcrisis. Sin embargo, creo que lo que tiene que mejorar son los mecanismos que tiene la sociedad (sistema judicial, organismos supervisores, tribunales de arbitraje...) para desincentivar de forma efectiva prácticas que vulneren el juego limpio. En otro orden de cosas, los nuevos líderes van a tener que dar mayor importancia a aspectos medioambientales en sus decisiones estratégicas. Fi-

nalmente, será importante que los líderes tengan una mayor capacidad de autoconocimiento y autocrítica. Por ejemplo, deberían proponer a los Consejos de Administración, como ya se hace en empresas bien gestionadas, que se les hiciera una evaluación anual de 360 grados, para que los consejeros pudieran tener suficiente información para renovarlos en el cargo o despedirlos sin contemplaciones si el informe fuera negativo.

Este foro, que abordará cuestiones del máximo interés, reflexionará sobre el futuro de los sistemas financieros. ¿Có-



mo debe ser su relación a partir de ahora con los estados y gobiernos?

Los gobiernos y bancos supervisores podrían contratar a ex banqueros de inversión, al igual que las compañías creadoras de programas antivirus contratan a *hackers* para su diseño más efectivo. De lo contrario, será imposible que puedan evitar que la dinámica de los mercados incentive la búsqueda de innovaciones financieras perversas que pongan de nuevo en peligro el sistema. Una política monetaria más restrictiva y un mejor análisis crediticio no servirá para nada si la agencias de *rating* y supervisores no se dotan de independencia y herramientas para hacer mejor su trabajo. Pero todo esto no servirá de nada si no se obliga a todos los participantes a que se aprendan bien la historia. Los directivos tienden a tener memorias cortas e incentivos que no ayudan a aplicar las lecciones del pasado.

¿Sigue vigente aquello de que



el mejor y más equilibrado desarrollo social procede de la empresa y el libre comercio?

Sin duda. El desarrollo social se consigue gracias al acceso a un puesto de trabajo digno y a una economía que asigne de forma eficiente los recursos y maximice al mismo tiempo el beneficio de las empresas y los consumidores. No se ha inventado otro sistema mejor que el capitalista para conseguir esto. Pero es importante recordar que Adam Smith dedicó muchas más páginas a asuntos éticos y a los límites a la libertad de comercio que a la mano invisible. Creo que merece la pena dedicarle algún tiempo a esos capítulos aunque resulten más incómodos, ya que si Adam Smith les dedicó tanto espacio sería por algo. ¿Quizás sospechaba que se iba a utilizar la libertad de forma excesiva?

¿Con la recesión es necesario ser pesimistas por obligación y cautela o es que estamos en la antesala de un nuevo mundo con desconocidas posibilidades de negocio?

Hay que evitar el optimismo antropológico y entrar en una fase de optimismo constructivo. Es decir, es bueno confiar en la capacidad del ser humano para superar las dificultades gracias a las nuevas tecnologías y a la capacidad de los hombres de llevar a cabo proyectos complejos de forma



exitosa. Algunos decían que las ciudades serían impracticables cuando empezaron a circular caballos y coches de caballo por las heces de caballo que se acumularían en las calles. A un optimista antropológico le bastaría con

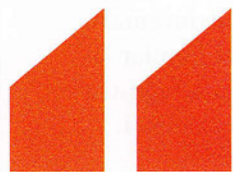


Los líderes políticos tienen que pensar más a largo plazo y no solamente en ganar las próximas elecciones

pensar que ya se inventaría un sistema para limpiar las cacas. El optimista constructivo inventó el automóvil.

Para llegar donde estamos es que inevitablemente ha habido errores de envergadura. ¿Qué deben hacer los líderes mundiales, económicos y políticos, para que no se vuelva a tropezar en la misma piedra?

Los líderes políticos tienen que pensar más a largo plazo y no solamente en ganar las siguientes elecciones. El estado no es de los políticos, el dinero es de todos, y ellos están en el Gobierno temporalmente con un mandato para gestionarlo. La corrupción debería ser tratada con más dureza y falta voluntad para hacerlo. Los líderes empresariales deben actuar de acuerdo con los intereses de sus accionistas, pero no solamente para maximizar los resultados contables del siguiente trimestre, sino los intereses a largo plazo que se ven afectados por nuevos retos medioambientales y tecnológicos. Por otro lado, es importante hacer énfasis en la necesidad de crear una reputación corporativa de la que los accionistas estén orgullosos porque beneficia a la empresa y a la sociedad al mismo tiempo. Pero nunca olvidar que los dueños de las empresas son los accionistas, en casi todos los casos. ■



Toda crisis representa una gran oportunidad

Preside una de las cadenas hoteleras más importantes del mundo y afronta la crisis económica incidiendo en la necesidad de reorientar el actual modelo turístico español

Como copresidente de Sol Meliá habrá escuchado en más de una ocasión que es preciso modificar el modelo turístico para que vengan clientes con mayor poder adquisitivo. ¿Cómo dificulta la crisis ese cambio de orientación?

El modelo turístico español, que nos ha hecho líderes en el mundo durante décadas, lleva 10 años con un crecimiento un tercio inferior al de la media de la economía, perdiendo progresivamente competitividad respecto a nuevos destinos emergentes, y perdiendo también calidad, además de sostenibilidad. Por ello, el sector turístico privado, junto a las Administraciones públicas, mucho antes de la crisis pusimos de manifiesto la necesidad de reorientar nuestro modelo turístico, en torno a ejes como la competitividad, la sostenibilidad, y la calidad y renovación de nuestra oferta. Ello se plasmó en un gran consenso, el “Plan Horizonte 2020”, que debía conducirnos por la senda de la recu-

peración de la competitividad y del liderazgo internacional. La falta de prioridad, coordinación y liderazgo político, y la falta de unidad del sector —un sector que proporciona el 10% del PIB y emplea a más del 11% de la población activa— han motivado que el Plan no se haya desarrollado, con lo que el impacto de la crisis ha encontrado al sector en peores condiciones competitivas, con zonas turísticas obsoletas y degradadas, una oferta de poco valor añadido... Ante esto, la respuesta que muchos están encontrando es, simplemente, bajar los precios, pero ello nos lleva a una espiral de pérdida de calidad y abandono de los destinos que es para nuestro país, absurda, pues no podemos competir por precio. Desde Excetur, y también desde Sol Meliá, estamos impulsando, desde que comenzó la crisis, la implantación de medidas valientes que apuesten por el sector (como se ha hecho con otros sectores como la automoción, por ejemplo), pero que sean realiza-

bles, es decir, modulando la aplicación de los proyectos que exigen inversiones multimillonarias como la remodelación integral de destinos, etc, y priorizando la coordinación y sinergias entre los distintos actores privados y los distintos niveles de las administraciones, proponiendo medidas de estímulo fiscal, de cualificación del personal, de promoción y, ante todo, de coordinación y liderazgo. Nadie duda de que el momento es difícil, pero el turismo es una de las pocas industrias que puede generar el volumen de ingresos y de puestos de trabajo que necesita España, y es un sector en el que somos punteros y tenemos un I+d+i que aportar y que exportar. Abandonar a este sector (estableciendo únicamente medidas limitadas de bonificación de los tipos de interés para los préstamos de las *pymes*, como los sucesivos planes Renove) no es una política responsable ni inteligente a medio o largo plazo. Con este apoyo tan limitado, será imposible que el turismo actúe como lo-



comotora económica para la recuperación del país.

Por primera vez, Madrid acoge este foro en el que se debatirá también sobre los retos del turismo, su internacionalización. ¿Qué necesita el país para ser más competitivo?

Retornar a la senda de la competitividad es un reto de todos: esto es una premisa de partida si queremos que cualquier actuación tenga éxito: el sector público y el sector privado deben ir de la mano. Sin trabajar

juntos, sin una alianza público-privada, no retomaremos la competitividad turística. Dicho esto, las grandes líneas de actuación engloban los siguientes ámbitos:

1) Deben hacerse ajustes en el sector público, igual que los hemos hecho en el sector privado: debemos ser más eficientes, hacer nuestra Administración más ligera, eficaz, evitar duplicidades y sobrecostes, ajustar el número de funcionarios y de niveles y “ventanillas” administrativas que requiere un buen

funcionamiento del sistema, coordinar las normativas, los incentivos y los regímenes fiscales, etc.

2) Reformas de nuestros destinos (entendiendo que nuestra “fábrica” no es un hotel, sino el destino en su integridad), de nuestra fiscalidad, nuestro modelo laboral –a favor de la flexi-seguridad– del sistema educativo que no nos permite cubrir las demandas de trabajadores



**Retornar a la senda
de la competitividad
es un reto de todos,
esto es una
premisade partida
para tener éxito**

con idiomas y formación precisos; la carencia de trabajadores con idiomas es preocupante y sintomática de lo que está pasando en este país con el sector educativo.

3) Introducir la sostenibilidad como criterio –legislando si es preciso– en nuestros destinos y nuestra actuación: la diferenciación de España debe venir en parte por nuestra responsabilidad social, cultural y medioambiental. La sostenibilidad como una actitud y un elemento diferenciador que redundará

en una revalorización de nuestra oferta y en un mayor valor añadido.

De todo esto esperamos tratar en el panel del Foro Wharton sobre los retos del turismo en el nuevo escenario poscrisis, donde no sólo deberemos hacer las cosas de diferente manera, sino que los consumidores tienen nuevas demandas, el orden global se está reordenando para pasar a girar más en torno a Asia y en especial China, etc. Me siento especialmente satisfecho de este panel, pues la presencia junto a mí de los máximos representantes de la aerolínea líder española, Antonio Vazquez, el secretario feneral de la Organización Mundial del Turismo, Taleb Rifai, el presidente del World Travel & Tourism Council y la presidenta de la agencia de turismo de Brasil Embratur, parece asegurar el éxito y el interés del evento. Temas como la reciente nube de cenizas volcánica y los devastadores efectos que una mala gestión de la misma ha tenido sobre el turismo mundial, las claves de por qué en Europa no se prioriza suficientemente al sector del turismo y los viajes como palanca de gran potencial para salir de la crisis, qué hemos aprendido de la misma, o la apuesta turística de Brasil ante la próxima celebración de los Mundiales de Fútbol y los Juegos Olímpicos serán sin duda abordados en el Panel, que lleva el título de *T&T industry: challenges fro a steady recovery*.

¿Desde su condición de presidente del consejo ejecutivo para Europa, África y Oriente Medio de esta escuela de negocios, ¿cuál es la clave de reunir en un solo evento a este elenco de líderes y pensadores y qué pueden aportar?

El Foro se ha denominado *A whole new World: where do we go from here?* Y este lema define claramente el papel de los grandes académicos de Wharton, y lí-



Dedicaremos una atención especial al fenómeno de la internacionalización, una necesidad que hoy día nadie discute para las empresas de España

deres de los ámbitos empresarial y financiero, que participarán en el Forum, y que será doble:

1. En primer lugar, contribuir, desde cada uno de sus ámbitos de experiencia y liderazgo (financieros, empresarios, catedráticos, etc) a analizar la situación actual del sector financiero, el turismo, la banca

privada, el negocio inmobiliario o la tecnología, y delimitar hacia dónde deben dirigirse estos sectores, y a través de qué caminos podemos avanzar para superar la crisis y alcanzar un desarrollo sostenido y sostenible. En este análisis y en la delimitación de estas "hojas de ruta", puedo avanzarle que dedicaremos una atención especial al fenómeno de la internacionalización, una necesidad que hoy día, tras una recesión mundial y la dinámica de recuperación y crecimiento irregular que estamos presenciando, nadie discute para las empresas de nuestro país y de nuestro querido pero débil continente europeo.

2. En segundo lugar, reflexionar y reforzar desde un foro privilegiado como este, el papel que debe volver a tener la ética en los negocios: queremos plasmar una nueva actitud en los líderes del mundo, públicos o privados, debemos debatir abiertamente sobre cómo la mayor crisis financiera de nuestra generación ha sido consecuencia de una mayor crisis de valores, y debemos sustituir la actitud de tecnócratas cortoplacistas que hemos mostrado durante mucho tiempo, por una de emprendedores y líderes con valores sociales sostenibles. La clave para reunir a este impresionante grupo de gurús y líderes de primer orden es doble: por una parte, Wharton es la primera escuela de negocios del mundo, por lo que su prestigio



atrae a los mejores, que quieren ser parte de su actividad, y a provechar esta presencia de Wharton en España con un proyecto tan importante como el Fórum Global. Por otra parte, creo que el momento de celebrarse este Fórum, tras dos años de crisis y una incertidumbre en los mercados que aún permanece, ha sido tremendamente oportuno.



Usted es un firme defensor del desarrollo social a través de la empresa y el libre comercio. ¿Qué papel debe entonces jugar el Estado?

El Estado debe ser el gran facilitador, y desde luego tiene que velar por la redistribución de la renta y la cobertura de las necesidades sociales o colectivas, y tiene que velar por la legalidad y por la imagen del país

que tiene mucha influencia en la facilidad de las empresas para salir al exterior... Pero, al tiempo, debe limitarse a este papel, sin pretender sustituir la iniciativa privada, la voluntad y el riesgo que asumen los emprendedores, sin asfixiar con la legalidad y fiscalidad a los que se lanzan a emprender y a crear empleo. En España, sin embargo, y también en Europa,

tenemos un serio problema, tanto con el falso estado del bienestar que hemos desarrollado, la cultura de subsidios, con unos sistemas administrativos con administraciones redundantes y superpuestas, que en casos como el español llegan al extremo y donde el clientelismo múltiple ha sido la tónica general que nos impide ser competitivos. Es urgente llevar

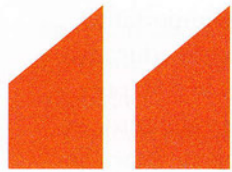
a cabo reformas importantes, como la del modelo educativo y el fomento del I+d+i, pues en caso contrario el futuro, a medio y largo plazo, estará lleno de interrogantes.

¿Con la recesión asistiremos al hundimiento de un sistema o se abren nuevas y desconocidas posibilidades de negocio?

Toda crisis representa una gran oportunidad. En este caso, estoy convencido de que, más que a un hundimiento, asistiremos a una racionalización del sistema, una “vuelta a los principios” y una depuración de todo aquello que nos sobraba y que lastraba nuestra economía. Para poder aprovechar esta oportunidad, sin embargo, debemos –inevitablemente– acometer dos grandes reformas, como le decía, la de la competitividad y la de la sostenibilidad, y centrarnos en la educación, la innovación y el desarrollo, pensando en una clave “global”.

Hablando de nuevas oportunidades, ¿qué es necesario hacer para que los líderes mundiales que vengan no caigan en los mismos errores?

En primer lugar, y con independencia de que es preciso dignificar el oficio de la política, de manera que se vuelva al “gobierno de los mejores”, pienso que tanto entre los gobernantes como entre los líderes empresariales es precisa una “revolución ética”. ■



Los mercados libres siempre especularán

No cree que la codicia de unos pocos haya sido el causante directo de la crisis mundial que vivimos y mantiene que la especulación siempre existirá en los mercados

Usted se ha distinguido por afirmaciones tan polémicas como que las acciones siempre superan a los bonos a largo plazo, que le han valido críticas. Tras la crisis global, ¿cree que la economía depende más de intuiciones, corazonadas o profecías de gurús más que de la autorregulación de los mercados? ¿qué percepciones tiene en este sentido para el futuro?

A corto plazo, los mercados están dominados por la psicología. Pero en el largo plazo, las bases son lo más importante. A finales de los 90, los valores estuvieron extremadamente sobrevalorados y esto se corrigió la siguiente década. Pero en estos momentos, creo que están infravalorados incluso sobre una base conservadora de estimaciones de beneficio. Esta nueva década debería traer rendimientos por encima de la media.

¿No resulta paradójico que los mismos que generaron la crisis

con su codicia insaciable intenten ahora rentabilizar las soluciones para la salida?

Hay muchas causas para la crisis –CEOs– que calcularon mal las inversiones, valoraciones erróneas de los títulos por parte de las agencias de *rating*, como el caso de Standard and Poor's, Moody's, o reguladores gubernamentales, incluyendo la Fed, que infravaloraron el riesgo. En mi opinión, la codicia –que siempre está presente en alguna medida en las transacciones económicas– no es la causa de mayor peso en la crisis.

El rescate de empresas por parte del Estado o de países por parte de instituciones supranacionales (Grecia y la Unión Europea, por ejemplo), constituyen medidas de choque y, por lo tanto, extraordinarias. ¿Son necesarias estas medidas? ¿Qué cambios estructurales deben producirse para la recuperación económica y el crecimiento?

Para los gobiernos es necesario dar ayuda temporal a grandes

compañías financieras en situaciones críticas para prevenir la congelación total de los mercados. En los EEUU, en realidad, el gobierno se beneficiará de estas intervenciones para ayudar a los bancos y otras instituciones financieras privadas (perderán en el mantenimiento a bancos hipotecarios estatales, Fannie Mae y Freddie Mac). El rescate de Grecia es otra cuestión diferente. Grecia nunca debería haberse incorporado al euro y no tenía suficiente disciplina fiscal.

En coyunturas delicadas, cualquier rumor que se dispare puede provocar el derrumbe de los mercados por el efecto contagio. ¿Cómo luchar contra la especulación?

Siempre habrá especulación en los mercados libres. Si el gobierno cree que tal especulación es desestabilizadora, debería entrar y comprar en el otro lado del mercado. Si están en lo cierto, el gobierno se beneficiará, si no, perderá. Los especuladores, a menudo (no siem-



pre), aciertan en sus juicios.

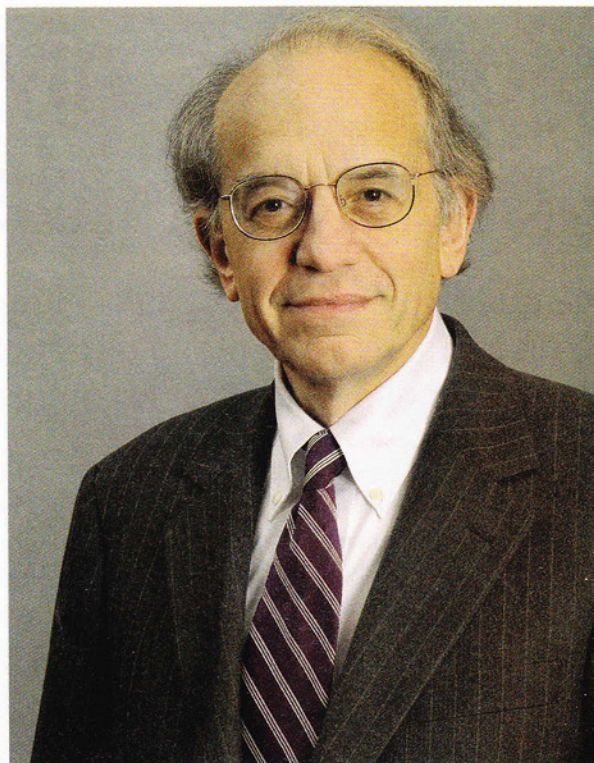
¿Las economías emergentes como China están condicionadas por lo que usted denomina trampa del crecimiento? ¿En qué medida? ¿Ocurre lo mismo con las nuevas tecnologías o las energías renovables?

Las compañías y países en crecimiento, están a menudo sobrevalorados ya que los inversores se animan demasiado por sus perspectivas de crecimiento. Comprar empresas –y países– que están temporalmente en malos momentos proporciona frecuentemente un mayor rendimiento para los inversores.

¿En qué consiste la denominación constante de Siegel que tiende a regular la tendencia a primar en el mercado a las empresas con más expectativas de crecimiento sobrevalorándolas y castigar a las de menor crecimiento?

No puedo contestar a esta pregunta porque la “constante de Siegel” en general se refiere al retorno real de las acciones en el largo plazo, que, de media es de entre 6% y 7% al año en los EEUU.

El dólar y el euro, ¿una lucha fratricida? ¿Por qué en Europa existen tantas dificultades para



quero? ¿Qué opina de todo esto?

No creo que los países europeos que renunciaron a sus propias monedas se dieran cuenta de cuánto estaban renunciando cuando adoptaron el euro. Muchos de estos países tienen ahora sectores sobrevalorados y no competitivos y sus costes laborales son demasiado altos. Antes del euro, esos países habrían podido devaluar su moneda y ahora muchos de ellos deben reducir los salarios en algunos sectores, una tarea muy difícil.

¿Cómo ve a España frente a la crisis? ¿Qué reformas habría que implementar?

formas habría que implementar?

España (y Portugal) tienen algunos problemas iguales a los de Grecia en ciertos sectores que en la década pasada estaban sobrevalorados. Los españoles tienen una historia notable y grandes recursos. Sin embargo, deben darse cuenta de que las reformas deben llevarse a cabo. Esto incluye la reforma del mercado laboral, endureciendo las percepciones por desempleo y aceptando el cambio tecnológico, incluso si esto a corto plazo implica costes de empleo. Y, como en el caso de EEUU y el resto de Europa, España debe limitar las ayudas sociales y pensiones, y aumentar la edad de jubilación. ■

la unión política y económica tratándose de la zona euro? Muchos criticaron la excesiva “humillación” de Hillary Clinton al saludar al presidente chino. Dicen que respondió: ¿cómo trataría usted a su ban-



España y Portugal

tienen algunos

problemas iguales a

los de Grecia en

sectores

sobrevalorados



Mejorar los niveles de productividad

Recalca que aún se debe corregir el hecho de que el avance de la mujer en el plano laboral haya sido mayor en general que el del hombre en el terreno doméstico

Usted es una referente entre las directivas españolas, pero no es lo habitual encontrar a mujeres en cargos de tanta responsabilidad. ¿A qué se debe?

Las mujeres profesionales necesitamos, ante todo, oportunidades para poder demostrar nuestra capacidad de contribuir a los resultados de un proyecto. Mi trayectoria en IBM fue un buen ejemplo de ello y mi paso a una compañía como Iberdrola nunca hubiese sido posible si su presidente no me hubiese brindado esta oportunidad. Pertenezco a una de las generaciones de españolas mejor preparadas de la historia de España y estoy segura que cada vez serán más las mujeres que ocupen puestos de alta responsabilidad en las organizaciones... La velocidad de cambio podría ser mayor, es cierto, pero también hay que reconocer, que cuando hablamos de mujeres con responsabilidades familiares (ancianos o niños) son ellas las que soportan la mayor car-

ga. En nuestro país, el avance de la mujer en el plano laboral ha sido mayor, en general, que el del hombre en el plano doméstico y esa es una diferencia de ámbito cultural que hay que corregir más allá de las organizaciones profesionales.

¿Saldremos de la crisis antes de lo que pronostican los políticos o el camino es más complicado de lo que nos cuentan?

La salida de la crisis en nuestro país va a ser larga y tendremos que adaptar los niveles retributivos y las prestaciones sociales a la nueva realidad económica de nuestro país. Necesitamos mejorar los niveles de productividad de nuestra economía y desarrollar sectores con capacidad de competir en el plano internacional. Afortunadamente, este país cuenta con profesionales magníficamente capacitados y con compañías multinacionales implantadas en diversos países que, como Iberdrola, pueden actuar como motores de nuestra economía. Una coyuntura como la actual va a necesi-

tar del compromiso de todos y el acompañamiento de políticas económicas austeras en el gasto público pero expansivas en materia económica para incentivar la inversión y la creación de empleo. Además, en este país necesitamos recuperar la confianza de consumidores domésticos y de los inversores internacionales.

¿Por qué se decidió por el sector eléctrico después de figurar varios años entre los diez primeros líderes por reputación, según el estudio Merco?

Mi cambio de IBM a Iberdrola fue ante todo una decisión de carrera profesional. El gran reto que tienen los ejecutivos que trabajan en una multinacional extranjera es que, llega un momento en tu carrera en el que para seguir avanzando tienes que aceptar irte para siempre de tu país. Me decanté por Iberdrola por su liderazgo en el sector energético, por el perfil ganador de la compañía y por la calidad profesional y personal de su equipo. En la última



década ha logrado el quinto puesto por capitalización bursátil dentro del sector. Merco es un *ranking* de primeros ejecutivos. Yo ya no lo soy, por lo tanto no figuro en él... En cualquier caso, ningún *ranking* es el motor de mi carrera profesional.

Ha sonado como ministra del Gobierno socialista en varias ocasiones. ¿Es sólo un rumor?

Nunca en toda mi vida he realizado comentario alguno sobre ningún rumor... y esta no va a ser la excepción que confirme la regla.

¿Existe excesiva precaución por parte de las empresas a la hora de defender la conciliación de la vida familiar y laboral y la innovación para elevar la productividad?

Las empresas compiten por el talento y la capacidad para conciliar vida profesional y personal es una preocupación cada vez mayor para hombres y mujeres y más aún para los jóvenes. Contar con buenos programas de conciliación es, hoy por hoy, una ventaja competitiva para las empresas... Pero más que disponer de programas concretos, lo realmente importante es que se respete y no se penalice el he-



cho de que los profesionales se beneficien de ello. Iberdrola es un buen ejemplo de ello. Considero que tiene una jornada laboral de las más atractivas que ofrece la empresa española y, desde su entrada en vigor, ha mejorado sensiblemente la productividad en la empresa.

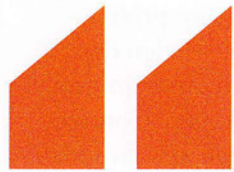
La operación de Iberdrola de interconectar EEUU con Canadá aparece como una apuesta firme de la empresa española por este país, que se vislumbra como uno de sus mejores mercados de crecimiento. ¿Una inversión de 7.000 millones de euros en tres años indica que Canadá es uno de sus mejores mercados de crecimiento?

La apuesta de Iberdrola por USA es clara tanto en lo que se refiere a su presencia en sectores regula-

dos como en renovables. El desarrollo de energía eólica está generando nuevas necesidades de líneas de transporte eléctrico para evacuar la energía de los parques e integrarlas en el sistema. La línea de interconexión de los estados de Nueva Inglaterra con Canadá supone una inversión de 1.400 millones de dólares en cuatro años y esperamos poder participar en otros proyectos de similar alcance en el futuro. ■



Contar con buenos programas de conciliación es, hoy por hoy, una ventaja competitiva para las empresas



No somos una potencia tecnológica

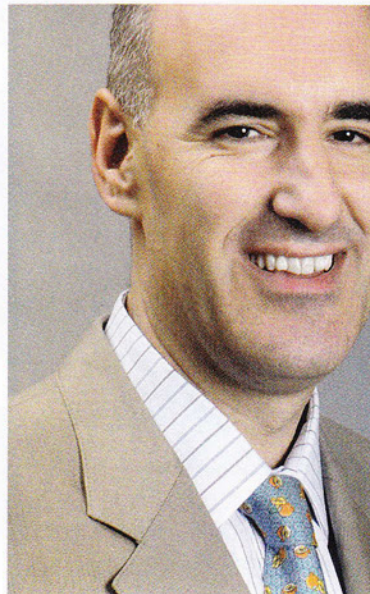
Asegura que la globalización “ha cambiado las reglas de la innovación” porque los individuos y las empresas “ya no innovan aisladamente, sino como parte de redes”

Usted fue de los primeros en afirmar que el futuro de las empresas españolas ya no estaba sólo en Latinoamérica. ¿Cuál es el peso actual de las empresas españolas en el mercado global? ¿En qué sectores somos líderes?

Las empresas españolas tienen una presencia internacional muy superior al peso de la economía española. Muchas de ellas generan más de la mitad de sus ventas y de sus beneficios fuera de España. En algunos sectores somos líderes: aceros inoxidables, turbinas eólicas, parques eólicos, gestión de infraestructuras de transporte, servicios financieros, etc.

En ocasiones se ha referido a las multinacionales que hablan español. No obstante, el español jamás podrá hacerle sombra al inglés como idioma de negocios. ¿Pasa lo mismo con el dólar y el euro?

El euro se fortaleció considerablemente entre 2003 y



Las empresas españolas tienen una presencia exterior superior al peso de la economía española

2009. La crisis actual se remonta solamente a los últimos meses. El problema es evidente: no todos los países miembros del euro-sistema tienen la disciplina fiscal y el dinamismo económico requeridos. Hay demasiada incertidumbre en estos momentos como para predecir qué va a ocurrir. El euro no se beneficia de la turbulencia y de los problemas de los países llamados periféricos. Pero el dólar tampoco está libre de problemas. Los déficits en EEUU son igualmente elevados.

Una de las claves para la integración global de los mercados es Internet, una herramienta eficaz para prestar servicios en cualquier parte del mundo. ¿Cómo superar la brecha digital? ¿Depende el éxito de las empresas de su proyección internacional? ¿qué le parece la censura de Internet en China y otros países?

Internet es una herramienta muy poderosa, pero todavía



muy poca gente en el mundo la usa. La Internet móvil tiene un futuro más esperanzador, ya sea a través de teléfonos móviles o de tablets (como e iPad). La ventaja de Internet móvil es que se puede cobrar al usuario de la información. En cuanto a la censura, es lamentable que en el siglo XXI existan regímenes políticos que censuren. China tiene muchos problemas y uno de ellos es el cambio político.

¿Cómo se puede definir el impacto que la globalización ejerce en la organización y difusión de la innovación?

La globalización ha cambiado las reglas de la innovación. Los individuos y las empresas ya no innovan aisladamente, sino como parte de redes de colaboración. Es una situación muy distinta a la prevaleciente hace tan sólo unos años.

Cuando afirma que en España el diseño es más importante que la tecnología, ¿a qué se refiere?

No somos una potencia tecnológica y tenemos muy pocas empresas punteras. Pero eso no quiere decir que no innovemos. Innovamos en diseño, en gestión, en organización, que no es poco.

Usted defiende la tesis de que la empresa está por y para el accionista.



La empresa también tiene ciertas responsabilidades para con los empleados y los clientes

¿Cómo casa esto con los especuladores y las burbujas financieras?

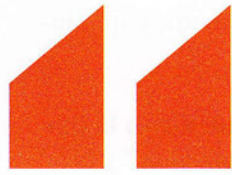
En la economía de mercado la empresa tiene dueños. Esos dueños son los accionistas. Pero la empresa también es un empleador, que da trabajo y que produce bienes y servicios. La empresa también tiene ciertas responsabilidades para con los empleados y los clientes. A cambio de reconocer la primacía de los accionistas, hay que exigir a las empresas (sobre todo las financieras) que se comporten ética y responsablemente, que pa-

guen sus impuestos, y que innoven.

En España es un tópico la frase “que inventen ellos” y la “fuga de cerebros”. ¿Qué tendría que cambiar para que la investigación y la innovación contribuyeran al desarrollo?

Como apuntaba antes, no somos punteros a la hora de realizar avances científicos o tecnológicos en el sentido clásico del término. Innovamos de otras maneras, pero no podemos seguir así. La inversión estatal y empresarial en ciencia ha de ser mayor. Tenemos que reformar la educación y sobre todo reformar la universidad, que no se puede entender como parte del estado de bienestar sino como parte del aparato productivo. ■





Más ayudas para las energías limpias

No ve un futuro de la humanidad sin el uso de la energía nuclear. Asegura que sólo la solar tiene el potencial para proveer de energía a gran escala a los ciudadanos

El debate sobre la energía nuclear sigue abierto en todos los continentes.

¿Son suficientes, efectivas y menos caras las alternativas que se plantean?

Se ha de ver la situación de forma global. ¡El calentamiento global es un problema global! Mientras haya alternativas que pueden ser suficientes para algunos países en concreto, es muy difícil creer que las necesidades energéticas de las grandes economías como Estados Unidos, China, Rusia e India puedan cubrirse algún día sin combustibles fósiles, energía nuclear o ambos. Y los combustibles fósiles cuentan con sus propios problemas medioambientales y de seguridad de suministro y se agotarán. Por tanto, es difícil prever un futuro en el cual nuestras necesidades energéticas estén cubiertas y que no esté asociado a la energía nuclear. Con respecto a las renovables, sólo la energía

solar tiene el potencial para proveer energía a gran escala; actualmente, la energía solar es cara, aunque sin duda se abaratará. Y es más rentable en los sitios menos indicados (como los desiertos), lo que implica que el transporte de esta energía a los sitios que la necesitan sea un gran reto. Es muy difícil comparar los costes de las diferentes opciones energéticas ya que, además de depender de si se valora el impacto ambiental y cómo se hace esa valoración, también depende del país, lo que resulta obvio ya que el coste de la energía que se aplica al consumidor final varía muchísimo según el país.

¿Es sólo una cuestión presupuestaria conciliar la crisis económica y la lucha contra el cambio climático?

No, hay importantes temas políticos asociados ya que habrá grandes ganadores y perdedores (algunas personas en países como Rusia dan la bienvenida

al cambio climático). Es muy difícil predecir cuáles serán, pero podemos afirmar con cierta seguridad que habrá problemas políticos de gran importancia. Esto incluirá problemas de ámbito local –en Reino Unido se les conoce como NIMBY, Not in My Back Yard (No en Mi Patio Trasero)–. Ya hay una cierta oposición a tener generadores eléctricos en la vecindad, no hablamos sólo de energía nuclear, sino también combustibles fósiles y eólica, por ejemplo.

¿Es partidaria de las primas estatales a las energías renovables?

Sí, en cierta medida las energías renovables necesitan –y obtienen– un apoyo importante que las ayude a estar en disposición de competir. En el momento adecuado, conforme sus tecnologías vayan avanzando, esperemos que lleguen a competir con los combustibles fósiles, especialmente si incluimos en la valoración el impacto ambiental. De este modo,



llegarán a requerir menos subvenciones, pero también creo que el estado debería subvencionar del mismo modo la energía nuclear, ya que debemos promover todas las energías limpias.

¿Cómo se puede mejorar el suministro energético europeo mediante el uso de fuentes de energía más respetuosas con el medio ambiente y que garanticen un futuro de energías limpias? ¿Qué papel deben de-



Las energías

renovables

necesitan un apoyo

importante que las

ayude a poder

competir

sempeñar los estados y la iniciativa privada?

Debido al grado y a la importancia de la crisis energética, estoy convencida de que las ayudas a la introducción de energías limpias en el mercado debe incrementarse considerablemente: si los gobiernos ayudan a las compañías proveyendo tecnologías libres de carbono –nucleares y renovables– éstas actuarán en consecuencia. La I+D en energías limpias aún debe crecer mucho; hoy por hoy, representa tan sólo una pequeña fracción del mercado energético, lo que no resulta aceptable en un momento en el que la energía es uno de los dos o tres mayores problemas existentes. En este punto, el Gobierno debe intervenir, ya que la mayoría de opciones requieren fuertes presupuestos en I+D que no se verán materializados hasta dentro de varios años; ninguna compañía hará estas inversiones dados los largos plazos de tiempo. La investigación sobre la fusión nuclear –principal actividad de la UK Atomic Energy Authority– es un área que precisa de aún mayores inversiones en I+D, ya que cuenta con el potencial para generar extensas cantidades de energía eléctrica libre de emisiones de carbono sin gran parte de los problemas asociados a las actuales plantas de energía nuclear y sin preocupaciones de suministro de carburantes. ■

From Recession to Recovery: A Focus on Higher Productivity, New Partnerships, Cost Competitiveness



At the opening session of the Global Alumni Forum in Madrid, Sebastián Escarrer, vice chairman of Sol Meliá SA, Wharton dean [Thomas](#)

[S. Robertson](#) and Wharton finance professor [Jeremy Siegel](#) each offered different observations about the state of the global markets, the outlook for reform, and the roles that companies, governments and business schools must play in a newly reconfigured economic environment.

Escarrer -- whose company, headquartered in Palma de Mallorca, is both the overall market leader in Spain and one of the largest hotel groups globally, with more than 300 properties in 26 countries -- noted that Spain's recovery "has proven to [take] longer than originally expected, in contrast to the countries in Latin American, which have demonstrated the success of tough fiscal and political reforms."

His observations come against what he called a "global backdrop of widespread political crisis," ranging from high unemployment to serious health care concerns, and encompassing "international security breaches that are threatening the lives of business." As examples, he cited the H1N1 flu, which can bring down a whole country's economy, and the threat of terrorist attacks, which can paralyze an entire global industry. "Governments alone can't face the challenges," he noted, calling instead for widespread public-private partnerships, new approaches to leadership that include the ability to adapt to changing circumstances, and a vision of business and finance that includes a commitment to corporate responsibility and sustainability -- a focus of his own company's recent initiatives.

Spain, he pointed out, was the "darling of the economic boom. Concentrating on the short term, it relaxed immigration policies and admitted about seven million immigrants to fuel the construction sector. Now that the real estate sector has burst, many of these people have no means of sustaining themselves, thereby placing an enormous burden on the state. At least one million immigrants will not be able to find a job in Spain in the immediate term, and there are no jobs being created for them in other European countries."

Indeed, a *Wall Street Journal* article earlier this month noted that the unemployment rate in Spain among immigrants now stands at 30%, up from 12% in 2007, and is higher than Spain's overall unemployment rate of 20%. The article also noted that immigrants filled approximately 40% of the six million jobs created between 1997 and 2007. The country's foreign-born population has increased more than 500% over the last 10 years.

While noting that Spain is "in desperate need of strong reforms to regain competitiveness," Escarrer also expressed confidence that the country will be able to recover from the current crisis. Part of the challenge is the importance of fostering new leadership, he stated, speaking later about the need for executives who can create value not only for shareholders, but also for a variety of stakeholders, including employees. "We are a service company. Employees are our internal clients," Escarrer said. "They are essential; about 80% of innovation comes from inside."

Yet in order to adapt continuously to change, he added, leaders also need to know what is going on outside, in a global environment that includes suppliers, trading partners, alliance partners, investors, NGOs and others. The key is "actively listening" to all constituents, and not simply "replacing old leadership traits, but mixing them with new ones."

His own industry -- tourism and travel -- is "very fragmented, composed of many small- and medium-sized companies, which makes it difficult to influence governments." Without being able to exert that influence, he said, "governments aren't taking us into account." A clear example is the air traffic crisis that resulted from the volcanic ash eruption in Iceland last spring during which 7.5 million Europeans were unable to travel for six days. "Politicians didn't care. Their first reaction was on the fourth day, and that was a conference call," Escarrer noted. This delay would not have happened if the industries involved were automotive, financial services or pharmaceutical, he added.

Robertson pointed to the importance of knowing how to operate in an environment where ambiguity is the norm, where students will be working in industries that did not exist 10 years ago, and where companies and institutions, including business schools, must meet "the challenge of becoming truly global." This means, for example, that faculty should direct their attention not just to the developed countries or to the BRICs -- Brazil, Russia, India and China -- but "to all the 200 countries in the rest of the world as well." Having social impact -- being a force for good -- is equally important in both the corporate and the education environment, he added. The goal is to be "the best business school *for* the world, not just *in* the world."

'Last Optimist Standing'

Sometimes, said Jeremy Siegel, "I think I'm the last optimist standing" when it comes to the economy and its future direction. Not that there aren't problems, he noted during remarks that covered the U.S. recession, Europe's economy, the euro, budget-busting entitlement programs, aging populations and productivity growth, among other topics.

Most professional economists, said Siegel, think the U.S. is on "a self-sustaining path" to recovery, especially since most of the stimulus programs -- such as tax cuts, mortgage aid programs and social security rebates -- have expired. He predicts 4% GDP growth in the second half of this year, and a drop in unemployment to 9% by the end of the year and to 7% by the end of 2011 (it is currently 9.5%.) The U.S. congress, he added, "has voted the most generous unemployment benefits, by a factor of four to five, than ever before in past recessions." Some studies suggest that up to two percentage points of unemployment is due to these generous benefits, Siegel stated, leading some economists to suggest that it is time to scale them down.

That, in turn, could lead to a bigger drop in the unemployment rate than many economists are projecting. (A recent *Wall Street Journal* article notes that laid-off workers are typically entitled to 26 weeks of benefits; during times of recession, some workers in hard-hit areas can receive an additional 20 weeks. In this recession, according to the article, another 53 weeks of federally-funded benefits have been added on, with the average weekly amount totaling \$310.)

While two-thirds of the current budget deficit is due to the recession -- a number that most economists say is sustainable -- Siegel noted that a significant problem for many developed countries (including the U.S.) will be medical costs, especially Medicare. "Medicare was a budget buster before the current recession; now it is even more serious." He predicts that in 10 to 15 years, Medicare will no longer be free. "Social Security, believe it or not, is almost balanced" and can be adjusted as needed by raising the retirement age, among other modifications.

Turning to Europe, Siegel reminded the audience about past discussions concerning "the optimal area for a common currency." In the 1990s, Europe was debating who should join the eurozone and what the qualifications should be. Germany, France, Belgium, the Netherlands, Luxembourg, Austria and others were considered. "The big debate back then was whether Italy would be ready. The next debate was about Spain and Portugal. Then Greece. Greece join the euro zone? Impossible. It was never going to happen." In looking at the optimal qualities for a common currency, two important factors were "labor mobility between the common currency zone, and fiscal transfers -- with a strong central government able to transfer monies between strong and weak areas. Arguably, Europe does not have enough of this," Siegel said, while the U.S. "absolutely satisfies these criteria. We have the most mobile labor force in the world, and our fiscal budget -- how much we pay in federal taxes -- overwhelms how much we pay in state and local taxes. This makes the U.S. an optimal zone. The question is, is Europe an optimal zone?"

The problems go way beyond budget deficits, according to Siegel. "They go to the question of competitiveness in costs: Was there too much of an increase in labor and other costs during the boom that now weigh heavily on Spain, Portugal, Greece and other countries? When countries had their own currencies, the solution was devaluation. Then you become competitive again." It is easier, Siegel added, to lower real wages by generating inflation than by keeping inflation low and telling workers that they have to take a pay cut. "That asymmetry is a big problem for Europe. There is no option to devalue.... The only way to get competitive is to get costs back in line."

Siegel described the Mediterranean countries as among the oldest in terms of population age. Spain, Portugal and Greece in some ways are rivaling Japan, whose age profile is the oldest. (The U.S. also faces challenges in this respect, with 85 million people coming into retirement now that the first of the baby boomers are hitting 65.) Countries are not going to be able to deliver on the benefits they have promised their citizens, especially in the area of health care, but also with regard to pensions, he noted.

As for the impact of the European crisis on the U.S., "it means a greater delay on Fed tightening," Siegel noted. "I had expected the Fed to start raising interest rates by this time, but inflation has remained much lower, and the risks of another downturn are sufficient to keep the

Fed on hold longer" -- a situation that benefits the U.S. dollar. In addition, given the problems with the euro and eurozone, most central banks and treasuries "have halted the accumulation of euros relative to dollars that had been taking place over the last three to four years. The U.S. never really lost its status as world reserve currency, and will probably reign supreme over the next few years," Siegel predicted.

In response to a question about how stocks perform when there are rapid increases in inflation, Siegel responded: "Not well. In the long run, though, stocks are a good hedge against inflation because they are based on real assets -- on land, capital, ideas, etc., which tend to rise with the price level." He also noted that equities have done better than bonds in every country.

Looking at the foundations for long-term growth, Siegel cited productivity as the main driver, "including rates of innovation, invention, discovery, how to produce more with less, how we learn to do things better." That, in turn, is determined by "how many people around the world are engaged in looking at the problem. The explosion of international communication -- bringing billions of people from China, India and elsewhere into the research fold who had been excluded in the past -- argues for an acceleration of discovery ... not a slowdown." The gains, Siegel said, go to everyone. "One country may collect patent money, or copyright money," but overall there will be huge breakthroughs in alternative energy, medical research, conservation. "People ask where demand will come from. Demand always comes from new products.... Productivity growth will be key to the global economy going forward. That growth benefits all countries."

Demographic Changes: A Catalyst for New Models in the Global Tourism Industry



For years, the tourism industry grew almost effortlessly, and it continues to be a leading economic sector, contributing 10% to global GDP. However, companies have discovered that they can no longer guarantee that customers will come knocking on their

doors; they must go out and find them. Indeed, tough economic conditions have awakened the industry to the fact that it needs to anticipate customers' needs, reinvent its business model, and refocus on providing services to today's more informed and demanding customers -- all of whom want each trip to provide an authentic travel experience.

"We want to forget 2009, which was terrible, and realize that in coming years we'll be facing a decline in average revenue per available [hotel] room. Yet we have to be aware that tourism has an enormous future," stated Jean-Claude Baumgarten, president and chief executive of the World Travel & Tourism Council, an organization that promotes global travel and tourism. Baumgarten made his comments as part of a panel discussion during the Wharton Global Alumni Forum in Madrid. There is good reason for his outlook given that industry experts anticipate the arrival of two billion new middle-class consumers in the coming years. Such an influx means the tourism sector must "modernize and prepare for this challenge, which will require cooperation between the public sector and private initiative," Baumgarten said during the discussion, which was moderated by Wharton marketing professor [Jehoshua Eliashberg](#).

Panelist Sebastián Escarrer, vice-president of Sol Meliá, the Spanish hotel chain, also mentioned demographic factors. "Changes in the population and the way it is aging are transforming the tourism industry," he stated. For example, Spanish society has evolved into two sorts of customers: those who have a lot of money but little time to travel, and those who have less money but more time to travel. The right approach to reach both of these market niches is product segmentation.

Sol Meliá is working with various tour operators to prepare specific products that target the older segment of travelers -- couples in their fifties and sixties, widows and others. "In addition to demographic factors, travelers have changing needs. These days, they don't just want to relax on a beach; they want more value and an educational experience. The component of individualism is important, and expectations are completely different for an immigrant, for example, than for a family whose structure is no longer traditional," said Escarrer

Taleb Rifai, secretary general of the World Tourism Organization in Cairo, emphasized the enormous growth in the tourism industry and its impact. "Until the mid-1960s, most people

traveled within a radius of only 100 kilometers, while nowadays, with the transformation of infrastructures and transportation, companies are offering travelers various means for getting around." Rifai described tourism as a "powerful" industry: "It is amazing how quickly it has recovered from the worst crisis that has faced the sector in the past 16 years." The volume of international tourist traffic dropped by 4% in 2008 and by 6% in 2009, "but we are beginning to glimpse signs of recovery, with an upturn of 7% this year." The reason for that, Rifai said, is that "travel is [now considered] part of the [ordinary] basket of [consumer] purchases. It's not just in developed countries; it is part of the global culture."

Jeanine Pires, president of Embratur, the Brazilian government agency responsible for promoting travel in international markets, noted that in Brazil, 24 million people rose from the ranks of the poor between 2003 and 2008. Today, these people are part of the middle class and for them, travel is one of their priorities. In Brazil -- which recently only attracted tourists rather than produced them -- there is now a dichotomy between those who have greater buying power and are quite accustomed to traveling, and those who are using travel services for the first time.

According to the data, four million Brazilians traveled abroad in 2009. Of these, 32% went to Europe, 22% to the United States and the rest to Latin America. Along with India, Russia and China (the other BRIC nations), Brazil is one of the emerging countries that is attracting the most attention in the global tourism industry. Indeed, Escarrer noted that "millions of consumers [of travel services] will emerge from those countries, which means an enormous opportunity. But you have to know how to capture these markets and adapt to their new needs and requirements."

Negative Effects of Fragmentation

Tourists, the so-called "manna" of the industry, will not be in scarce supply in coming years. But while the future seems secure, the industry has to meet its obligations and prepare to respond to these new consumers. One of the challenges yet to be resolved is concentration in the sector. "The tourism industry is very fragmented," said Antonio Vázquez Romero, president and chief executive of Iberia, the flagship Spanish air carrier. "There are only a few players who have a significant market share, and the airlines are no exception to that."

IATA, the international air transportation organization, includes some 400 airlines, while the International Civil Aviation Organization (OACI) has 1,460 members. Within this context of fragmentation, demographic changes impose the need for establishing different rules in different markets as well as a policy of "open skies for the interchange of capital among these companies," Vázquez noted. "There needs to be consolidation of the market, and we have to define one playing field for everyone because the rules are different from one country to another."

Technology will have a fundamental role in this process of change, said Baumgartner, both for public administrators and the private sector. Innovation also will be critical in defining the future of the sector, he added. "You have to think of specific things [to offer consumers], such as increased flexibility, for example, so that a customer could confirm his reservation via a message on his wireless phone or people could get their visas automatically when they reserve a ticket."

Escarrer agreed, adding, "Productivity will continue to increase in this world thanks to innovation. Currently, two out of every three consumers reserve their trips over the Internet, and the question is to see how each company is adapting to this new reality."

Governments must also change their view of tourism. "The real challenge is political, since administrations don't take the tourism sector very seriously," said Rifai. "Perhaps it's a result of the industry's rapid growth rate," suggesting that governments may not be "aware of the number of jobs that the sector generates, or it is because tourism is linked to recreation and entertainment. Yes, this industry is fragmented, but the worst thing is that people don't talk about the sector or see it as one whole, except for those groups that are within the sector itself. We have to make this perceptual change because collaboration with the public sector is indispensable, and there are many countries whose incomes depend entirely on tourism." Pires agreed, noting that upcoming major sports events, such as the World Cup of 2014 and the Olympics in 2016, are an opportunity for Brazil to leverage the importance of tourism as an emerging sector.

According to Vázquez, the political challenge with regards to airlines comes because the industry is directly tied to security, customer rights and the environment. "Our connection with the customer is an emotional one; either there is love or there is hatred [between us].... It is the airlines that have the actual relationship with consumers, not the airport administrators. But it is wrong that only consumers are protected, and that airlines have to compensate consumers for [any harm caused by] conditions that are beyond the airlines' control, such as snow" and the resulting flight delays or cancellations.

In calling for an end to excessive decentralization -- which he said hurts the sector -- Vázquez noted that "there isn't any centralization of functions. There is no specific person held responsible for the entire tourism industry, and this makes negotiations a lot harder." He repeated his call for the consolidation of the sector. "This is not a solution but it is a part of one. In a merger, there are some things that you have to solve by yourself, and other things that are solved from outside, but this much is clear: Concentration would help establish the foundations for making the sector profitable in the future."

Coming to the Rescue of Spain

In the case of Spain, what needs to be fixed in the tourism sector? According to Escarrer, the problems are quite widespread. "We need a public-private partnership and, in addition, decentralization of the sorts of skills related to tourism." Currently, those skills are in the hands of the "autonomous communities" -- the territorial divisions into which Spain is divided -- and that presents an additional problem. "The funding available for helping us is not a negligible amount, but what we have asked from Exceltur [an organization headed by Escarrer, which brings together 26 big companies in the sector] isn't money but leadership and coordination among the various ministries, and between the central government and the 'autonomous communities,'" he added.

Vázquez argued that excess infrastructure is another problem worth addressing. "We have gotten loans and money too easily, and now we have more kilometers of railroad lines and airports than many countries in the world, but we need a lot of money to maintain them. The authorities know that the problem exists but the question is how to solve it." Unfortunately in Spain, he added, "there isn't any concentration of responsibility in the tourism sector, since it is divided into various portfolios," including the ministries of industry, development and environment.

Private Equity: 'Is the Golden Age Behind Us?'



Before introducing the panelists taking part in a session during the recent Wharton Global Alumni Forum in Madrid called "Relaunching Private Equity," moderator [Raffi Amit](#) summarized the challenges of both venture capital and private equity at a time when investors have become more conservative, returns are down, and transactions have declined in both volume and value.

Entrepreneurs are finding it difficult to raise money, which has an impact on innovation and new development, he noted, while early stage investments are at a low level due to uncertainty over exit strategy, and the time -- and money -- needed to get to liquidity. "Obviously that brings down returns, which makes it harder to raise more capital for a new fund," he said.

With respect to later stage private equity and its dependence on leverage, "The question is whether the golden age is behind us," stated Amit, professor of entrepreneurship and management at Wharton. "Will leverage for buyout return? If so, when and at what pace? What investments will PE firms pursue?" Looking at transaction levels, he pointed to a sharp decline in the number of mergers and acquisitions and IPOs in 2010. Globally, according to a report in *The Wall Street Journal*, 295 companies raised \$42 billion worldwide in the second quarter of 2010, compared with 274 that raised \$51.5 billion in the first quarter, an 18% decline in dollar volume. Many companies are continuing to put off IPOs in the hopes that prices will recover.

Overall, it will take longer for returns to come in than they have historically; one private equity participant has suggested that investors are lowering their expectation for returns to where they were five years. A Boston Consulting Group study estimates that up to 40% of private equity firms will close down in the next several years.

Amit added that bankruptcy in the U.S. has gone up dramatically, which brings about further uncertainty in private equity and affects industries ranging from real estate to automotive to transportation. So what are private equity players doing? One answer is they are moving to emerging economies, Amit said, citing a sharp increase in the percentage of investment in these areas.

Teamwork, Talent and Strategy

From 1994 to 2002, panelist Angel Corcóstegui was global CEO and first vice chairman of Banco Santander Central Hispano (today Banco Santander), a position which included a direct role in managing several complex bank mergers. In 2006, he founded Magnum Industrial Partners in Madrid -- the largest PE firm in Spain and Portugal.

During remarks to the audience, he shared some of the lessons learned over the past four years, starting off with "when you work in a banking institution, as I did for many years, and you want to know something, you push a button and you get the answer. In a small PE firm, you [find the answer] yourself." Second, "you have to select your partners very well. You are not the boss. You are part of a team." In Corcóstegui's case, he started out by recruiting two founding partners. One was head of McKinsey in Spain and Portugal, the other a Portuguese entrepreneur. "Partners are important," he noted. "Get as much talent as you can from the very beginning.

Third, define your strategy. In Magnum's case, the firm identified its market as Spain and Portugal and focused on buyouts. "We wanted to get majority, not minority, control of acquired companies," Corcóstegui said. As for the firm's size, "we chose to raise about \$1.2 to \$1.3 billion in 2007 because we wanted to be in the upper middle market. You need to have a big fund to be in that space. Small size PE firms in Spain are part of a very crowded [universe]. In our target segment, we knew we would have more room to operate."

As for investors, he advocates a diversified investor base that is in it for the long term. "Otherwise you will be in trouble," Corcóstegui stated. Magnum has 41 investors from around the world, including Japan, the U.S., Saudi Arabia, Canada, Spain and Portugal. The founding partners committed about \$25-\$30 million in the firm to cover start-up and fund raising costs. In addition, the founding partners committed a significant amount as pure investors, because "If you don't commit [your own money], how will you persuade others to commit?"

Commercial, accounting and legal due diligence are very important when making acquisitions, Corcóstegui said. Reasonable levels of debt are also important -- "With one exception, we do not put more than 50% leverage in our companies" -- as are transparency and communication with investors. At its last shareholders meeting, Magnum had more than 90% attendance by investors from all over the world, Corcóstegui noted, adding that the company gives its investors a lengthy report on its activities every quarter, sends them the entire valuation of the portfolio fully audited once a year and does a semi audit at mid-year. "Whenever we make an investment, we call our investors in advance. We spend a lot of time with them, including personal visits."

Finally, Corcóstegui said, PE means "active ownership. You have to actively manage your companies. That doesn't mean manage them yourselves, but finding the right people to do it. In addition, you have to align the interests of your investors with the managers.... When we acquire a company, our best choice is to keep the current management. We bought an engineering company in 2007; 10 of the managers wanted to stay. We bought 60% of the company; they bought 40%. We look for managers with an entrepreneurial mind because this is about creating value."

In response to a question from Amit about the difficulty -- and expense -- of raising debt capital these days, Corcóstegui responded that money is available for excellent companies. Magnum bought a wind power company in Portugal for \$1.5 billion in 2008, just 10 days after Lehman Brothers collapsed. "We were asked how we were able to raise the money at this time. It was because the company had the right performance, the right price, 85% debt and 15% equity, and it was an outstanding asset."

Panelist Isaac Devash, managing director of Devash Investments and Consulting in Tel Aviv, offered his thoughts on the venture capital business, including his response to comments from colleagues who tell him that "the days of venture capital may be over." On the contrary, Devash said, "venture capital is not only here to stay, but is crucial to the development of mankind." Devash, who has 14 years of international private equity and venture capital experience and has worked as an investment banker with Credit Suisse First Boston, noted the developed world's progression from the agricultural revolution to the industrial revolution to the current "information age revolution." Innovation -- in areas ranging from energy to medicine to nanotechnology -- "is not just here to stay, but will accelerate because we can share information instantly, with millions of people. That amount of collaboration" will lead to new ideas and advances in industries around the world.

Yet while venture capital isn't disappearing, he said, it will need to change, including, for example, by lowering both the entry level and the management fees. "We have to adjust the model so that it is sustainable." Reflecting the difficulties within the venture capital industry, Devash also pointed out that "great people are migrating from funding venture capital to funding private equity.... At some point I wanted to deal with avian flu. I found a great technology where you don't need to give a vaccine every year, but only every seven years, like tetanus. I knew no [venture capitalists] would fund it because it would take forever [to get to market]. So I ended up going to angel [investors] and divided the investment between 25 people."

Amit concurred with the need for change, asking the audience to consider models that are "viable from the perspective of the limited partner, the investor, as well as from the perspective of the entrepreneur, the innovator. If less money is coming in, and it takes longer to bring an innovation to market, that will have adverse effects."

Competing for the Same Assets

Panelist Antoine Dréan, founder and CEO of private equity companies Triago (New York, Paris and Dubai) and Mantra (Paris), focused some of his remarks on opportunities in the secondary market, which *has grown from a few investors looking to acquire existing stakes in private equity funds from other fund investors to becoming a full-fledged asset class*. The secondary market "is definitely here to grow," he stated, because participants "understand that buying a secondary is about the same thing as buying into a new fund, except you can look at what's in there and sometimes you can get a good price. So it's a [viable] way into private equity outside the usual fundraising cycles." In addition, secondaries are a useful tool for managing portfolios.

As for private equity in the long term, it will be "a bloodbath," he said. "Private equity takes a long time to die, and a lot of management companies are making fees every day from their limited partners. They have no real incentive to leave the space. We are predicting that about 50% of the buyout funds could disappear. That's a big number, but if you look at how many funds are competing today for the same assets, you may feel there are just too many people looking for the same thing."

Yet despite a somewhat downbeat assessment, a lot of money can be made in private equity, Dréan added. "Many investors still believe in private equity, and many groups still provide very good return." As for venture capital, he predicted significant growth in the next few years. "At some point, if there are a few success stories on the venture capital side -- especially with life sciences -- it may put venture capital back in the limelight."

Meanwhile, he suggested that the "real operational people are back in favor ... people who know what they are doing. Some investors are saying they want teams who are able to buy businesses even if they are not for sale." Also in favor are emerging markets because of their relatively high growth rates. "Investors understand they won't get much return from the leverage effect. If they want to get what they used to have, it's about investing in growth economies."

For panelist Olivier Marchal, managing partner, Bain & Company EMEA in Paris, "private equity is a cyclical business. So the question for me is not will it recover -- it will -- but how?" Looking at the European market, he cited a "very slow but real recovery of deal activity quarter after quarter. The deals are different, often smaller, with much less leverage than in the excess years.... There are a number of issues ahead of us. One is a lot of dry powder that couldn't get invested in the last two years -- more than one trillion dollars." He predicted that it will take four to six years for those funds to be put to use. "So there is more money than ever chasing fewer deals than ever It is going to be a very competitive market." He also forecast lower returns, "close to the mid teens for private equity funds."

Marchal -- who is active with Bain's private equity practice in France, working with investment funds on idea generation, strategic due diligence and portfolio company improvement -- says he does not foresee the "blood bath" predicted by Dréan but agrees that private equity will be a very selective industry. "What will limited partners look for in the future? For firms that are interventionist and focused on creating value post acquisition, and that have the ability to do extremely high quality due diligence. That seems basic in private equity, but it is not what this industry was about during the last 15 years.... If you don't manage to strike the right deal at the right price, you shouldn't be in that business. The other thing is you need to create value, and you do that, not two years after the deal, [but from] day one. You need to be prepared to push the button on a new strategy" or a new management team.

Panelist Felipe Oriol, president of private equity firm Corpin Capital in Madrid, readily acknowledged that "things have changed. We are back to basics of all kinds. Pricing is more reasonable, leverage is more reasonable, terms and conditions are back to normal markets. So in

that sense, I don't see a deterioration. We are back where the good management teams will have a chance to really make it."

Corpfin Capital was founded in 1990, but "we are reinventing ourselves," Oriol said. "You can't be the same as you were five years ago. We are enhancing our activities; we are looking at private equity real estate, looking for interesting assets we can buy. We are entering the market in a very solid way." The company is also looking at venture capital opportunities, including in Internet-related initiatives. "There is life ahead for private equity," he stated.

Supply and Sustainability: Piecing Together the Energy Puzzle



The global energy sector is at a crossroads. Key issues such as a lack of energy independence, the security of energy supplies, and climate change have become important items on the agendas of governments everywhere. This has sparked a heated debate about the most appropriate energy mix in those countries

that are considering the use of nuclear power and renewable energy, and in companies that are committed to tackling climate change. These issues were discussed during a panel session on the future of energy at the recent Wharton Global Alumni Forum in Madrid, moderated by [Stephen J. Kobrin](#), professor of multinational management at Wharton.

Participants on the panel included executives from several companies that have invested significant resources in renewable energy technology: Carmen Becerril, president of Acciona Energía, a global leader in renewable energy with a presence in eight different kinds of clean energy; Amparo Moraleda, COO of Spain's Iberdrola International, which owns Scottish Power, the electricity producer; and Lady Barbara Judge, president of the U.K. Atomic Energy Authority, which specializes in nuclear research and in dismantling British nuclear reactors that can no longer be utilized. Other participants in the debate were Oscar Fanjul, chief executive of Omega Capital, an investment company; and winemaker Miguel Torres, president and chief executive of family-owned Bodegas Torres.

Changing Positions about Nuclear Energy

The United Kingdom has launched a plan to modernize all of its nuclear power plants over the next two decades. One of the people promoting this process is Lady Barbara Judge, who emphasized the change in perceptions about nuclear energy that is taking place in numerous countries around the world. Although Spain is an exception, countries such as China, India, Turkey and even Switzerland are planning to build or reconstruct nuclear power plants. What kinds of issues do governments and populations need to think about in order to carry out such initiatives? Oddly enough, noted Judge, nearly all of the areas that need to be focused on begin with the letter "p" in English, starting with the word "politics." "Political parties [in each country] need to be in agreement when it comes to deciding the use that will be made of nuclear energy. Nowadays, whether or not to use nuclear energy is a political question, but it shouldn't have to be that way," Judge said.

The next issue to resolve is where to locate those nuclear power plants. In her experience, said Judge, people do not worry about living near a nuclear power plant because they know that major infrastructure projects mean significant money and jobs. Permits are also required -- i.e.,

"a good regulatory system for constructing plants, which guarantees that the technology used in the reactors is safe and sound. In Spain and the United Kingdom, we depend on good regulators," she said. Price is also an issue. "You need a lot of money to build a plant, but once you have built it, you can get energy at a reasonably low price, and there is no problem of scarcity in the future."

The one area where scarcity really exists is specialized labor. Nuclear plants began to be constructed during the 1980s when "studying nuclear engineering or physics was something attractive," Judge said. "It was considered a good job, but [construction of] plants later stopped, and those people who got their engineering degrees went to Wall Street to become financial engineers." Now the challenge is to educate a whole new generation of people to work in plants that are challenged by an inadequate supply of specialized "parts or pieces," among other shortcomings.

Another big "p" is the "press." "For a long time, the press has been opposed to nuclear energy because it makes a good news story [if nuclear energy is perceived as dangerous], and because of the influence of politics," Judge said, adding that the press needs to become more transparent. "This is very important in the new world we live in. Six years ago, when I began to work in this sector, 30% of the people in the U.K. [said that they] were in favor of nuclear energy, while 45% were opposed, and the rest had no opinion. Now, 55% of the British population favors nuclear power, while only 30% are against it, and the rest either don't know or don't respond."

Another important concern is nuclear waste. Judge noted that most of it comes from materials used for arms made during the cold war, "but you have to clean it [now], whether you build any new power plants or you don't." A final consideration is what portion of a country's energy portfolio should be devoted to nuclear energy. "While nuclear power is not the [entire] answer, it is part of the answer. We cannot rule out anything. When I began to work in the U.K., 20% of [our] energy was nuclear. If we continue to dismantle plants and not build new ones, by the year 2020, nuclear power will represent only 2% of our energy, the same percentage as in Spain."

What is needed is gas, coal, petroleum and renewable energy, Judge said, although these kinds of energy are not enough to solve the challenge of scarce resources and lack of energy independence. "We also need nuclear energy; [a rate of] about 20% to 30% would help." She called for politicians to change their views about nuclear energy, and to reconsider its importance and the role it should play in the current energy environment.

Renewable Energy: Part of the Solution

"We have always been firmly convinced that we are part of the solution, but we need to be more aggressive about percentages than the 20% or 30%" proposed by Judge, said Carmen Becerril, president of Acciona Energía in Madrid. In addition to the challenges of energy dependence, climate change and geopolitical weakness, there is a fourth problem facing countries, which is that "1.5 billion people around the world do not have access to commercial energy. Forecasts

from the International Energy Agency say that this number will most likely grow between now and 2030. We have to find solutions to these problems."

One component of that solution is renewable energy, Becerril noted. "Among other things, that's because fossil fuels have a finite character, by definition, and because renewable sources help to combat climate change. There is a reasonable consensus that we must guarantee that -- by the year 2030 -- growth in emissions does not increase the temperature of the earth by two degrees. This defines how we should structure energy consumption."

Energy sensitivity has been catching on in several countries, Becerril said. Europe's commitment to renewable sources is manifested in "the equation of the 20s. That is to say, by 2020, they hope that 20% of the energy in Europe will be renewable in origin, and that energy consumption is 20% more efficient [than it is today]." The trend we see now is that "renewable energy is becoming more and more reliable in Europe, and awareness about these sources of energy is growing in other geographical locations, especially in the U.S. The problem of the [oil spill in the] Gulf of Mexico probably will strengthen this perception."

Becerril noted the debate about the subsidies that the Spanish government provides to suppliers of renewable energy -- a situation that is very controversial. "Spain has an energy dependence rate that is 26 percentage points higher than the rest of the European Union," she said. "That rate has fallen to 78% from 82% in just the last three years as a result of the penetration of renewable sources."

In addition, renewable energy sources in Spain replaced three billion euros worth of energy imports last year. "The inflationary trend of our economy is directly linked to the price of petroleum, so renewable energy helps us disconnect our macroeconomic position from the risk of volatility in the price of fossil fuels. It has also enabled us to fulfill our international commitments to reduce greenhouse gas emissions, and work together to save a very significant amount of money -- more than 400 million euros -- by selling rights to emit CO₂."

Has it been worth it for Spain's companies to promote renewable energy such as wind and solar power? "Most definitely, yes," Becerril said, adding however, that renewable energy sources are not the entire solution, only a part of it. In Spain, the goal for 2020 is for 22.7% of total energy consumption to be renewable in origin. Some feel this figure could reach 50% by 2030 or 2040."

The Importance of Regulators

According to panelist Oscar Fanjul, CEO of Omega Capital, governments have made the energy sector an essential component of their foreign policy. The key questions for the energy sector today are supply chain security and climate change. With regard to climate change, Fanjul stressed the differences in the approach taken by developing nations and industrialized ones. Developed countries are ready to pay for energy that does not pollute, but developing countries are not prepared to do so, he stated. "Developing countries will continue to use energy that pollutes because it is cheaper and it will continue to be available."

Fanjul favors the use of renewable energy and the goal of compliance with the "equation of the 20s." However, he noted that there are major problems with this sort of energy: its decentralization and the intermittent quality of its supply (for example, of sun and wind). With these types of energy, he said, "The regulator is an extremely important figure," the person who determines the capacity of renewable energy and its structure. "At the moment, there are subsidies because there still isn't parity in the network" -- i.e, countries still have not reached the point where renewable energy sources are competitive with fossil fuels in the absence of governmental assistance.

One of the challenges facing regulators is to distort competition as little as possible, said Fanjul, while also securing the efficient use of investment in this type of energy. Regulatory systems must be improved, and large amounts of money will need to be invested in order to cut the cost of these renewable sources so they can achieve parity with networks of fossil fuels, and be competitive with them.

Panelist Amparo Moraleda emphasized the need for governments to intervene in order to create a more favorable environment for an energy revolution, "which cannot wait because reserves of crude oil and coal will only last some 40 more years." According to Moraleda, countries must be able to rely on effective legislation, and they must develop proactive governmental policies. He also urged "the introduction of incentives that enable new technologies to develop, and to provide support for R&D and clean technologies, as well as to regulate sources [of energy] that are not clean."

In order for renewable energy to be totally competitive and the world to fulfill the goals of 2020, Moraleda noted, "we will need to invest in infrastructure that can integrate all of these energy sources in our portfolio. You need [energy transmission] lines, systems of transportation and intelligent networks." He added that renewable energy sources remain expensive because they cannot be made on a large scale, and so government assistance is still needed. To carry out this energy revolution, energy efficiency must be achieved through the quality of supply and sustainability.

The Entrepreneurial Point of View

For winemaker Miguel Torres, energy is a very important topic. Conventional energy methods produce two kilos of CO₂ waste during the production of an average bottle of wine. "This industry is worried about climate change because vineyards are extremely sensitive to heat. If you raise the temperature of the land by [just] one or two degrees [Centigrade], there will be a drastic change in the vineyard's 'D.O.' ---- its official product classification -- compared with what we have today." In other words, the wine produced on that plot of land will change significantly in character.

On the other hand, although ecology has always had value for the Torres family, they only decided to take action after seeing Al Gore's documentary film, *An Inconvenient Truth*. "We thought that we had to do something quickly," Torres said. So over a period of five years, his

company has spent 10 million euros on renewable research and development, including the construction of underground wine cellars. Other initiatives to achieve greater energy efficiency have included decreasing the weight of its bottles to reduce their carbon footprint. "In some Scandinavian countries, our wine is even packaged in Tetrabrik [cartons] although I don't like that," he noted. His next challenge will be to use biomass to reduce his electricity bills.

"This is the time for change," he said, adding that consumers are putting more and more pressure on companies to become environmentally minded. Moraleda agreed that consumers are becoming more environmentally aware, which is leading to changes in the way companies are operating. "Environmental efficiency and awareness is a key factor that differentiates companies, and there will be some that are distinguished [from their competitors] because of it."

Who will pay for these changes? According to Moraleda, it will be a collaborative effort between the public sector, the private sector and consumers. At the end of the day, added Becerril, "we consumers will have to pay for the effort" of complying with the European norms for 2020 and other initiatives. "We want perfect energy, and companies need money to make these investments."

Ushering in a 'New Financial World' While Avoiding the Excesses of the Old



A panel at the recent Wharton Global Alumni Forum in Madrid was titled, "The New Financial World." "So, one might ask, what happened to the old financial world?" was the question posed to Forum participants by Wharton finance professor [Richard Marston](#), who moderated the panel. "I never imagined in my career that we would have two days as dangerous and frightening as those two days [in September 2008] when Lehman Brothers failed and Merrill Lynch disappeared."



If nothing else, the financial crisis has laid bare fundamental weaknesses in the global economy. Confidence in the market as the main mechanism for efficiently allocating resources for economic growth has dropped dramatically, and debate now centers on what new regulations and additional restrictions are needed in the future. Marston asked his panel to discuss the causes of the economic crisis, the ways in which increased market volatility should be managed, and how the world can address credibility issues related to global imbalances.

Ana Patricia Botín, executive chairman of Madrid-based Banesto, noted that "we live in a very unbalanced world going back to the 1980s with globalization trends, with billions of people coming into the labor market, with very low interest rates and with a set of countries promising too much and a set of countries consuming too much." Latin American countries have been running "big trade surpluses, while the U.S. consumer is running the growth in the world and is very much in debt, with help from other countries."

At the end of the day, said Botín -- who also worked at Banco Santander beginning in 1988, directing the bank's international expansion in the 1990s with responsibility for the Latin American, corporate banking, asset management and treasury areas -- "the sources of the crisis cannot just be identified with finance. The banks are not 100% to blame, and thus the way out is not 100% in the hands of banks."

As for lessons to be learned, Botín cited the importance of countercyclical measures and liquidity, the risks caused by non-intrusive supervision, and the limitations of local regulators. "We need supervisors who are on top of the situation and see [trends/events] as they happen. Supervisors seem to better understand regular banks, like us, rather than investment banks." In addition, the industry has relied on local regulators and local supervisors "with zero coordination

on the global level." And finally, "we did not have in place mechanisms that allowed big banks to fail in an orderly way. There is no way to avoid systemic risk without" the ability to intervene when necessary. "The rules were mostly there, but everybody seemed not to ask the tough questions -- not the regulators, the equity investors, the ratings agencies or even some of the risk committees of the banks themselves."

Botín made several suggestions for how to move forward -- such as setting up "a new institutional design in Europe" that would include better measurement of risk, better liquidity management and more attention to countercyclical policies as well as better coordination among supervisors at the world level. She also noted proposals on the table which "are *not* helpful.... One is to focus on the size of banks. Being big is not necessarily bad. Banks that created the problems were those that were too risky, too leveraged, too badly managed, or running risks that were not being measured." Other "not-helpful" proposals are those that advocate levies on banks, and those that focus on bank compensation rather than on the roots of the financial crisis, she stated.

Panelist Ángel Cano Fernández, CEO of BBVA in Madrid, noted that the most recent stage of the financial crisis began in March when Greece's high debt levels became apparent; the situation was further aggravated by the lack of credibility surrounding official statistics. "This caused a lack of confidence that has spread to other European countries and has been made worse by growing concern about growth capacity within the eurozone and about the wisdom of a single currency." As a result, he said, "the EU is starting to be perceived as a set of fragmented parts rather than as a whole."

Although Fernández thinks that banks are better able to handle the situation than they were when Lehman Brothers went bankrupt, "the situation is far from stabilized. Better coordination measures are needed to assure convergence of fiscal policies among European countries ... and state aid programs should include tough conditions." The financial system of the future "must have high capital requirements but more liquidity and greater customer protection. If we don't think globally, we will make the same mistakes as in the past."

Panelist Corrado Passera, managing director and CEO of Intesa Sanpaolo in Milan, offered his view of the main causes of the financial crisis, including excessive leverage and lack of transparency in the derivatives market. As for how to fix the situation going forward, he noted that his remarks could have been titled, "Rules, Please." People think banks don't want rules, he said, "but they do; they just want the right rules. When crisis happens, sometimes people go all the way in one direction and forget that the economy and society have complex sets of needs." In addition, he noted, "we should not forget that sustained economic growth is priority number one, and new employment is the objective" toward which everyone is working.

He also cautioned against making the banking industry "so safe that it becomes so unprofitable and unattractive that it simply disappears." Any rules that are enacted should keep the banking industry, "or at least the good part of it," attractive to investors.

Passera's three priorities for moving forward include first, focusing on limits to total leverage. "In the end, the enormous explosion of indebtedness during the last few years has been at the very root of the crisis, both net leverage and gross leverage. We need to account not just for on-balance sheet liabilities but off-balance sheet liabilities ... all the components of real indebtedness." Second, the new rules must make sure that liquidity management is under control. "You don't go bankrupt because of lack of equity, but because you get in trouble with your liquidity. If you raise money short-term but lend money long-term, sooner or later you simply blow up." Third, "we need to put derivatives under control by moving towards standardization and in the direction of having these instruments only on regulated exchanges."

Basel III is addressing these points, he said, referring to new banking regulations under consideration by the Basel Committee on Banking Supervision, the international banking watchdog. But Basel III, in Passera's view, risks coming up with regulations that are so stringent that they "create a credit crunch that we have so far avoided. We have to make sure that the new limits, the new features of the regulatory framework, are not excessive and are introduced gradually."

Passera also advised regulators to keep in mind that "real economy banks, commercial banks, are very different from trading houses. The one-size-fits-all approach does not work.... I am not suggesting that we break down big banks, but that the two separate activities should be managed, regulated and supervised differently." In addition, the rules have to be applied consistently throughout the world, and they must be reasonably simple, few and understandable. "Today, one of the problems we are suffering from is technicalities that make the language of regulators, politicians, bankers and consumers so different that discussion and cooperation become very difficult."

Panelist Carlos Trascasa, a director at McKinsey in Madrid who co-leads the financial service practice in Europe, addressed the situation in Spain in particular, describing the Spanish banking system as "one of the healthiest I have seen.... The central bank of Spain has a good grasp of the situation after overcoming some political pushback at the beginning of the process; I think a few years down the road we will be enjoying double digit arrows." His view of the Spanish economy overall was also optimistic. "Our level of debt to GDP is lower than [that of many other countries]. It's true that if you were to forecast the deficit for the next 10 years, the numbers don't look that good.... But we have a cap on the growth of the public deficit." Trascasa suggested that this will imply a lower GDP growth during the next two to three years, "but we still expect Spain to grow over the European average five years down the road."

In response to a question from Marston as to whether governments should force banks to lend, Botín noted that while most banks want to lend, the real issue is the need to reduce the level of debt. "Some companies have excess capacity while others may be too weak to borrow. The combination of those two factors means a lower level of solvent credit demand. That is the root of the problem."

Marston posed the question a different way: Right now, he said, the U.S. banking system has enormous liquidity. The Fed has more than doubled the size of its balance sheet and most of that is sitting as cash balances in commercial banks in the U.S. "If you were the Fed, how would you encourage the banks to use some of that cash to fuel the economy?" Botín's response: "I know what I would tell them not to do. If banks have an uncertain level of capital, it's logical they will be extra prudent. At the end of the day, we have to see the economy recovering and we have to see de-leveraging. Unfortunately, some customers are asking to be refinanced who perhaps do not merit it."

The problem, added Passera, "is you cannot push growth only through credit. You can contribute to it, but if there is not enough real growth, there is no lending.... We all have to push together in the direction of economic growth." He also made a distinction between short-term liquidity and "the relatively difficult market of medium- and long-term liquidity. Long-term money is still very expensive."

Marston raised the question of credit rating agency reform. Leading up to the financial crisis, credit rating agencies, such as Moody's, Fitch and Standard & Poor's, gave triple-A ratings to a broad spectrum of subprime mortgage securities -- implying that they were nearly risk-free when, as it soon became clear, they were not. The U.S. government and Congress have been looking at rating agency reform in an attempt to eliminate conflicts of interest, to set requirements as to how much information ratings agencies should be required to disclose, and to determine whether the agencies should be held liable for their ratings, among other issues. "One U.S. senator has suggested that the assignment of ratings be random, so that you remove the ability of companies" to shop around for the rating agency that tends to give the highest ratings, Marston noted. "But is this enough? If you have a complex new security, and banks say there is very little risk, you are asking a lot of the ratings agencies to tell [investment banks] that they are wrong, that there is really a lot more risk. So I'm not sure the randomization solution is enough."

There are "tremendous incentives in banking to be very smart," Marston added. "Whatever regulatory set-up you establish, [bankers] will figure out a way around it. That always happens.... We need regulators who can understand banking well enough to make sure that the really extreme behavior is avoided in the future."

'Being Cautious Is to Stop Moving': How Innovation and Entrepreneurship Can Bring Societal Change



New technologies and a growing capacity for innovation are playing fundamental roles in the search for answers to the current economic situation. At the Wharton Global Alumni Forum in Madrid, three executives from Spain's high-tech sector and two

entrepreneurs in Africa's growing technology sector took part in a panel session titled, "Technology and Innovation: Panaceas or Chimeras?" The session was moderated by Alberto Durán, founder and CEO of Rio de Janeiro-based Mundivox Communications.

To set the stage for discussion, Durán noted during the panel and in a later discussion that, while technology and innovation will help create the basis for societal growth, it is demographics that has "completely changed the economics of the way we live, and is creating both immense opportunities as well as immense challenges." As an example, he pointed to the 85 million plastic water bottles that are thrown away every day. "The pile of bottles in the middle of the Pacific is twice the size of Texas, yet we don't talk about that," he stated. "Political will is needed to address these issues. Today we can create amazing financial instruments to fund real estate, telecom and other industries. Why don't those instruments exist to fund new technologies for plastic? Someone has to come in and say, 'Look, we need to do this.' It is political will that will make this happen."

Durán also noted the challenges that the global economy will face over the coming decades because of population growth. While 50% of people today live in big cities and 50% in rural areas, over the next 30 to 40 years, 75% will live in cities, and 25% in rural areas, along with a world population that "is growing exponentially," not in Europe but in the rest of the world, including the U.S., he stated.

Panelist María Garaña, president of Microsoft Spain, suggested that the debate today should focus on practical applications of technology in corporations and on the ways that technology can help improve corporate productivity and competitiveness. "The people who get the most out of technology aren't the ones who invest the most money in it, but the ones who use it to become more productive. Occasionally, it is enough to take advantage of the tools in technologies you already have at your disposal." She suggested "abandoning technological messages and additional technical terminology in favor of making information system tools relevant for companies and people."

In Spain, Garaña noted, "half a million people work in the high-tech sector. Yet the penetration rate of customer relationship management (CRM) information systems is barely 23%. Options

such as CRM, virtualization [technology] and mobile technology have enabled companies to reduce their costs by as much as 30%."

Garaña mentioned two trends that are affecting the way new technologies are being adopted by corporations. "The first trend is 'cloud computing.' It is not about new technology but about a new way of consuming it that adds flexibility to the business." The second trend is consumerization, a word that incorporates the possibility of achieving the same objectives by using different mechanisms at any hour and in any place. "It is not easy.... The technology in the major consumer sectors is developing more rapidly than companies are adopting it."

Opportunity and Responsibility

Panelist Antonio Zufiria, IBM's president for Spain, Portugal, Greece and Israel, agreed that the crisis precipitated the need for innovative technology as well the need to apply new discoveries to change existing conditions. "Now is the time when we have to increase the level of efficiency and sustainability in our society," he noted. The world "is full of inefficiencies. A hundred years ago, there were only 15 cities [in the world] that had more than one million people. Now, that number has multiplied 20-fold. Yet the world is much better connected [via communications technology], and there is a greater capacity for analysis that permits us to improve our cities."

Along those lines, IBM has devised a project called Smarter Cities, whose goal is to make European cities more efficient through technology. This year, the project will devote half of its budget to research and development. In Denmark, for example, IBM is developing a system that will enable ordinary citizens to access health services over the Internet, the way they access banking online. In Stockholm, highway tolls already rise and fall as a function of traffic volumes, and thanks to the use of technology, traffic jams have gone down by 25%. This benefit has had a domino effect by reducing gases that have a greenhouse effect. "And in New York, they have reduced crimes by 20% thanks to a mathematical algorithm that permits [authorities] to predict criminal activity," Zufiria said. "In energy, transportation, security, health, public services ... inefficiencies exist and, as a result, there are business opportunities in many social systems."

The economic crisis has only "accelerated the need to employ technology," Zufiria added. "A recession is an opportunity in the sense that it enables people to measure the success of their initiatives and carry them out. Is this the right time to invest in innovation? At IBM, we are convinced that it is, more than ever. Nowadays, being cautious is to stop moving, and when you stay quiet, you're dead."

Panelist Regino Moranchel, chief executive of Indra, the Spanish information systems company, agreed with Zufiria that technology companies have an "obligation" to redefine the way that people share information. Moranchel took stock of the last 80 years in the history of multinationals. "Today, information is accessible in real time and it is easy to share. It is our obligation to redefine the way we use and share information to create value."

Like Gara ña, Moranchel left aside technical discussions to focus on the value that technology can contribute to businesses. "Actually, innovating is easy if you know the problem that must be solved, [and you also know] how it can be solved and who can help manage the process," he said. "We believe in [the sort of] innovation that is focused on our customers, so we can try to understand them, learn about their needs and, that way, anticipate what our competitors will be doing."

Moranchel also insisted on the "crucial" value of talent within any organization. "You will always have more talent outside than inside an organization, so collaboration and motivation are important for getting the maximum return from your team. Unfortunately, there aren't any simple rules to follow." Gara ña pointed out that new technologies have reached many companies through their own employees who are accustomed to using every sort of technology on a daily basis in their personal lives, and who eventually demand that those tools be used in the workplace as well.

Entrepreneurship in Africa

Two other panelists in the session were Eric Kacou, general manager of OTF Group, a Rwanda-based supplier of services for strategic management and competitiveness services, and Eva Muraya, co-founder and chief executive of Kenya-based Nairobi Color Creations Group. Both executives illustrate the ways in which entrepreneurship is taking off in Africa. "There are more and more successful case histories of African entrepreneurs," said Muraya.

"Panacea or chimera?" asked Kacou, reflecting the panel's title. "The answer to that question can be found in a unique sort of entrepreneur. Wherever you look, it's the entrepreneurs who are capable of turning innovation into a panacea." Describing the current situation in Africa, Kacou noted that at least "38 countries have been involved in [military] conflicts over the past 50 years. With the [current economic] crisis, the difficulties involved in doing business [in Africa] have been accentuated. The situation has had an impact on prices, financial markets, exchange rates and debt.... The only solution begins with a change in mentality." According to Kacou and Moranchel, a significant shortage of confidence exists now as well as a certain skepticism among various governments about the role of entrepreneurship.

At the same time, with regard to Rwanda, Kacou attributes the appearance of a new class of African entrepreneurs to a revolution in the economic assistance policies of the government. "If there are success stories, it is because the government has believed in entrepreneurs. Exports [from Rwanda] have multiplied five-fold over the past 10 years. It is not about copying others or sticking with what other countries are doing, but about creating new things." As an example, he cited a Kenyan company called Safaricom (www.safaricom.co.ke), which provides communications software that enables sales transactions to occur over mobile phones. "Now the people of Kenya can carry their bank in their pocket. There are no transaction costs because everything is done with wireless."

"Billions of people are living in Africa, and many of them are very young," noted Muraya. "Even so, the [GDP] growth rate is not high enough. A lot more needs to be done because technology moves ahead rapidly." Muraya recalled recent developments in her country. "In 2007, fraud was discovered in the manual system for recounting votes in elections that, unfortunately, wound up pitting some people against others. That led to deaths and serious reversals for many local businesses. But thanks to the introduction of a system of electronic voting for the next elections in 2012, nothing like that is going to happen again."

Muraya offered her own recipe for succeeding as an entrepreneur. "You need to have a capacity to adapt, while at the same time maintaining your passion and focusing on the concept behind your business. Entrepreneurs also need the right partner who shares their vision and energy." Microfinancing has played a crucial role and microloans in particular are "very sensitive to the special conditions of peoples who are located at the base of the pyramid" in Africa and other regions in developing countries, Muraya noted. The microfinancing models have benefitted women more than they have benefitted men, since women are more likely to repay their loans and are more focused on achieving their entrepreneurial goals, Muraya said.

Zufiria noted that "with the arrival of information technologies, locally available talent is playing a more important role" in Africa, as well as China and Brazil. "Manual labor is no longer so important; the capacity for innovation has taken its place. There is only one solution, which is technology, but you need the courage and talent to make it useful." Added Kacou: "When we figure out how to provide services that are really useful for society, we will get out of this cycle, and we will be able to develop programs that are capable of overcoming every barrier."

Garaña, who has worked for 15 years in Latin America, joined the debate about the role that developing countries play during a recession. She noted that a recession offers these countries a unique opportunity because their growth has been limited historically by what could be called a "psychological crisis." "This is not a global crisis," suggested Zufiria, "but one that involves the countries of the 'First World' -- the industrialized nations. Regions such as Africa have a good future ahead of them," and they have not been as affected by the global recession.

"If we return to the essence of the meaning of the word 'innovation,' we will find the answer in our own capacity to undertake new business activities," stated Garaña. "If there is something positive that can be gotten out of this economic crisis, it is the capacity to reflect about things, to get back to talking about the basics. For many companies, innovation has stopped being considered a business expense; it has become a necessary gearshift for productivity."

Practical Advice for Companies Betting on a Strategy of Globalization



According to [Mauro Guillén](#), director of the Lauder Institute for Management & International Studies at Wharton, a manager must learn four key lessons at business school. Guillén outlined those lessons while moderating a panel on globalization at the recent Wharton Global Alumni Forum in Madrid: First, think strategically, and avoid launching yourself into a venture without analyzing all of the relevant details. Second, diversify with respect to your type of activity and geography in order to avoid the impact of cyclical patterns. Third, assume risks so you don't perish from the complacency that results from success. Fourth, monitor your costs carefully.

Academic theory was later supplemented with practical lessons provided by chief executives of three major Spanish multinationals -- Banco Santander, Telefónica, and Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), the construction and contracting firm. Panelist José María Álvarez-Pallete, president of Telefónica Latin America, emphasized the importance of globalization in the development of a multinational firm like Telefónica. In barely 25 years, Telefónica has gone from being a government monopoly with nine million customers, 70,000 employees, revenues of two billion euros -- and a presence only in Spain -- to being one of the 10 largest telecom companies in the world.

Telefónica now operates in 25 countries and has more than 270 million customers, a staff of about 200,000 workers and annual revenues of about 58 billion euros. "Staying just in Spain was not enough for us in the world that we were imagining," Álvarez-Pallete said. It was important to have a large enough scale to take on the investments in technology required for becoming the market leader. The first step was to move into Latin America, not just because of the language factor but also "because it was the right time," given that Latin America was undergoing a process of mergers and privatizations of state-owned companies.

Since it initially decided to go into Latin America, Telefonica has established its business so firmly that the company represents about 1% of GDP in many countries where it does business. In 2004, the company decided it was the right moment to increase its presence in Europe, so it acquired Britain's O2, which also had corporate interests in the Czech Republic. "This was a way of diversifying our risk," noted Álvarez-Pallete. "If we had not done that then, we would not have been able to play" in the international telecom market.

A Bank with an International Vocation

Panelist Juan Rodriguez Inciarte, chief executive of Banco Santander, told the Forum that the process of globalization has strengthened his company to such a degree that it has been able to survive any crisis. Santander, with more than 150 years of history, started out quite differently from Telefónica with respect to moving into foreign markets. Santander 25 years ago was a small bank in Cantabria; it took its name from the capital city of that local region in the north of Spain. At the time, Santander had about 700,000 customers. Since venturing abroad, it has attracted more than 91 million total users, making it the biggest financial institution in the euro zone. Bank solvency tests conducted a few weeks ago suggested it is the strongest bank in Europe.

Inciarte is a strong advocate of exhaustive cost controls given that efficiency in management is a key factor that differentiates companies from one another in a sector as mature as banking. When it was time to go abroad, Inciarte did so cautiously, and only after Santander was already strong in its local market. "In banking, it is hard to grow from scratch because this is one of the oldest sectors," he said, with foundations that go back more than five centuries in Europe. That makes it harder to innovate. Acquisitions have become the best tool for guaranteeing a more stable process of expansion, he noted.

In 1987, Banco Santander made its entrance into the United Kingdom by acquiring a significant portion of the shares of the Royal Bank of Scotland (RBS), followed by a German institution, CC-Bank, in 1989. Next, it was Latin America's turn. "Once we had muscle at the local level, we went abroad; by then we understood international banking," said Inciarte. Before definitively expanding outside Spain, Santander had already made significant purchases in the country, such as its acquisition of Banesto and its merger with Central Hispano, creating one of the strongest Spanish institutions. Now, only 20% of Santander's revenues come from Spain, the same percentage as it derives from its banks in Brazil (Banco Real) and the United States (Sovereign Bank).

According to Inciarte, the company's success is fundamentally due to two key factors: controlling costs and carefully monitoring risks. "If we control both, we will have controlled our bank," he noted. By incorporating technology into the management of the company, Santander has become one of the three most efficient banks in the world. As a provider of "financial services that has lower costs, you attract the best customers and, with them, you reduce the risk on your balance sheet," he added. "Our strategy is based on being strong in all of the markets where we have a presence."

This idea is strengthened by a geographical diversification plan because "you cannot put all your eggs in one basket.... Spain was a strong country 10 years ago, but now it is not. Today, Brazil, the United States and Mexico are strong economies, but tomorrow, it could be other countries." Banco Santander has set a goal of achieving a market share of at least 10% in all of the regions where it has a presence.

FCC and Diversification

Panelist Baldomero Falcones, president of Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. (FCC), defended both geographic and functional diversification as keys to his firm's success. He said 50% of his firm's revenues come from its services division, which complements infrastructure, its leading business activity. Two years ago, the company moved into the renewable energy sector. "It is a way to provide stability to our revenues," he noted.

Even so, Falcones recognized that before going abroad, "you need to be leaders in your home market and you need to know it well. We wanted a critical mass in order to be able to compete for the big projects against the big companies." Nowadays, FCC tunneling machines are among the devices that open roads for metro construction projects in Mexico, Singapore and Copenhagen. The next step before going abroad is to "provide sufficient resources, both financial and personnel, so that the project doesn't just remain on paper," he said, adding that if you want to be a leader in this type of initiative, you need to "send your best [employees] abroad, rather than send abroad those people whom you want to get rid of." At FCC, the entire staff knows that the top positions are reserved for those who develop a global career path, "so that it is the best people who wind up far away."

Regarding globalization, Falcones suggests that each market needs a different strategy. For example, when it comes to the infrastructure sector, "we focus on those countries where there is more money and there is a gap in the infrastructure," such as China, Singapore, the United States and Algeria. But in the environmental services division, FCC follows the model "of an oil slick, expanding outward from our borders." Emerging from Spain, Central Europe and Russia were FCC's first destination. However, the company's "oil slick" has already crossed the Atlantic Ocean and spread to the United States.

As for its renewable energy sector, Falcones prefers "developing our knowledge first in Spain before moving on to other markets." FCC is immersed in training teams of locals who can jump into international markets in coming years, he said, adding that nowadays, 70% of the projects on order from FCC's customers are from outside Spain.

Failed Adventures

Although all three CEOs say they thoroughly study every new market before tackling it, they recognize that not every project can be successful. Inciarte mentioned his company's venture into Venezuela, where it wound up eventually selling its subsidiary. "Choosing a market carefully doesn't prevent you from making mistakes." Pursuing Santander's philosophy of "being a global bank that has strong local management," the company decided ultimately that Venezuela did not fulfill all of Santander's efficiency criteria. It also decided to leave the Italian market after purchasing Antonveneta, an Italian bank.

However, Inciarte says that there were significant differences between the events in Italy and those in Venezuela. "[Italy] was a question of capital," because in order to grow in Italy and reach sufficient critical mass, Santander needed to make a huge investment. At the same time,

the opportunity arose to acquire Banco Brasil, and so "we decided to sell Antonveneta and use the capital to expand ourselves in other markets, such as Latin America."

Falcones also acknowledged that FCC has wound up leaving some countries it had entered. "When you decide whether or not to invest, one factor to take into account is the rule of law." According to Falcones, "our ethical code was considered hard to understand in some countries, so we decided to leave during the early stages of the investment."

When it comes to the process of choosing a foreign country, the three executives all agree that political stability and legal security are key factors. As Inciarte noted, banks "are not currently [viewed as] the heroes" of the global economy. They have been targeted by governments all around the world, and the sector is increasingly regulated. The relationship between financial institutions and governmental administrators has become a strategic concern everywhere. For its part, Santander deploys a "powerful group" of employees who collaborate closely with governmental institutions to draw up and develop all sorts of regulations so that both sides of the relationship understand each other's positions and everyone benefits from new laws.

Telefónica's Álvarez -Pallete added that "the rule of law and the normative environment are very important, since the communities where we have a presence are evaluating us day by day." That is why the public relations department is one of the most important in the company's organizational chart. For Falcones, "it is crucial to reach an understanding with local authorities," especially because FCC works in a sector where concessions depend on open competitions and contracts awarded by the public sector.

Managed Locally or from Headquarters?

The success of any international venture also depends on the human resources policy that the company pursues. "It took us years to create local talent," said Alvarez-Pallete. He believes it is essential "to decide what part of the business you are going to manage locally, and what it is that creates the most value." As a result, he leaves in charge those people who are closest to the corporate culture and goals laid out by headquarters. Falcones added that "diversification contributes wealth in terms of human resources. It is one of the most important assets brought by globalization. It is incredible how much we can learn about good business practices when we can understand different cultures."

In the case of Santander, opening its doors to foreign professionals was not merely a result of globalization, but also its cause. In 1978, the Spanish government decided to deregulate the banking sector, permitting international financial institutions to set up shop in Spain. This process forced Spanish banks to learn from their rivals if they wanted to continue in the business. "The only way [for Spanish banks] to compete was to attract talent from foreign banks and hire their employees in order to start thinking in a more global way." The result was a global firm, one in which decisions of the managerial board are made in English, rather than in Spanish. "If you truly have a global vocation, you have to utilize English as your language of management," stated Inciarte.

Banking strategy, he added, goes beyond just placing people from headquarters in senior executive posts because they know the corporate culture from close-up. It also involves "attracting local talent in order to grow rapidly, since that is the way you learn about the business on a local level."