

## Santiago Fernández Valbuena: «Una universidad pública no garantiza ser igualitaria ni excelente»

Publicado por Ángel L. Fernández Recuero



Santiago Fernández Valbuena (Madrid, 1958) tiene una trayectoria tan espectacular como atípica entre los directivos españoles de su generación. Habla cinco idiomas y se defiende en tres más (italiano, catalán y holandés, por este orden en su currículum). Dos veces doctor en Economía (Complutense y Northeastern de Boston) inició su carrera como profesor universitario en 1983 y nunca ha dejado de serlo, dentro y fuera de España. Vicedecano antes de cumplir treinta años, renunció a una plaza ganada por oposición en la Comisión Europea para trabajar «en la economía real». En 1989 se incorpora a Beta Capital, una sociedad de valores que fue la startup del momento, fundada por César Alierta. Es imposible abordar la figura de Valbuena obviando su trayectoria en la alta dirección y el consejo de Telefónica, en cuyo grupo trabaja desde 1997. Responsable de Finanzas Corporativas hasta 2011, ha sido después presidente Ejecutivo en Latinoamérica y en la actualidad director general de Estrategia Corporativa. Santiago nos recibe en un despacho amplio y luminoso situado en la primera planta de uno de los edificios del impresionante Distrito Telefónica. Mirando al ventanal hay una de las pocas librerías que aún se ven en estas oficinas. Destaca el lomo rojo de un ejemplar dedicado al cubismo.

### ¿Cuál es la responsabilidad del director de Estrategia en Telefónica?

La estrategia abarca muchas cosas y en cada empresa se aplica de una manera distinta. Nosotros hemos distinguido la estrategia del Plan Estratégico, que es lo que la empresa hace hoy y mañana y abarca un periodo de tres años, de lo que me encargo yo que es más minoritario, una estrategia a largo plazo. Como suelo decir, es ver aquella estrategia que nos

puede matar. Este sector se está moviendo mucho, es un sector que tiene las amenazas de las nuevas tecnologías, de la competencia y de la regulación: es ver qué están haciendo compañías como nosotros, o competidores nuestros, y ver cuáles son las tendencias a las que nos vamos a tener que adaptar. La transición de la voz a los datos, de lo fijo a lo móvil...son hechos incontrovertibles, sobre todo para empresas que ya veníamos del mundo anterior. Tengo un equipo pequeño pero de alta cualificación, y la verdad es que es un trabajo muy grato. Identificas, investigas, preguntas, escuchas... y todo nos ayuda a entender las derivas, que son derivas continentales. En otras empresas la estrategia significa cosas muy distintas: qué tenemos que hacer mañana, a quién tenemos que comprar, a quién vencer, qué negocio tenemos que cerrar...eso no es lo que yo hago, estuve implicado en ello muchos años, en otros puestos, pero ahora mismo esto es un gabinete más de información que de ejecución.

**Su formación y trayectoria profesional están más ligadas a la economía que a la tecnología. ¿Marca esto también una diferencia con los nuevos líderes del sector digital, en el sentido de que sea la economía más motor de la empresa que la tecnología?**

Bueno, al final la economía es el modo en el que las personas nos relacionamos en el mundo «económico», que es una de las dimensiones importantes del ser humano, ¿no? Todos tenemos que ganarnos más o menos la vida, todos estamos interesados en que las cosas funcionen de manera eficiente, asequible, universal... En ese sentido yo creo que la formación económica te da una aproximación más genérica, más «banda ancha» en lugar de profundidad. Los tecnólogos son gente que consiguen meterse en una pista mucho más estrecha, y cuando llegan hasta el final hacen cosas absolutamente increíbles, pero no suelen ser los mejores ejecutivos de empresa o impulsores de los nuevos modelos porque les falta esa visión de las necesidades de los seres humanos. Siempre digo que hay que empezar por alguna parte y yo empecé por la economía, que es un tema que me sigue interesando mucho, pero al final son estudios de cinco años más los tres de doctorado que yo hice, los otros veintitantos de experiencia he estado en otros mundos, así que no me considero desautorizado. Hay gente que no tiene una formación reglada y aun así sabe muchísimo y nos puede dar lecciones tanto de temas tecnológicos como económicos. De modo que no creo que haya que ser tecnólogo para estar en un mundo influido por la tecnología, como tampoco creo que haya que ser químico para disfrutar de la cocina.

**Inició su carrera profesional como profesor universitario antes que como directivo. En alguna ocasión, hablando de la educación, comentaba que estamos inmersos en un modelo de igualación por abajo. ¿Hacia dónde se dirige el modelo educativo actual?**

Yo digo mucho, y me interesa repetir, que la educación de la que yo disfruté creciendo en un barrio muy normal de Madrid no la veo ahora. Creo que entonces teníamos una porosidad social que ahora es más difícil, a pesar de que la base social que accede a la educación se ha ampliado. Esto es una visión personal, pero noto que ahora hay otros hechos diferenciales, a pesar de que el acceso a la educación está garantizado constitucionalmente. Los chicos hoy tienen oportunidades desiguales dependiendo de los medios y de los horizontes o visión de sus padres. Es triste, pero hay que reconocer que es así, porque las habilidades que se enseñan en el colegio se han separado de las habilidades que se demandan en el mercado. Hemos hecho colegios y sistemas universitarios cada día más perfilados para reproducir lo que los enseñantes quieren (o queremos, porque yo he estado mucho en ese mundo, con el que me siento muy identificado), y sin embargo se ha ido separando de lo que ocurre en el mundo, en la empresa, de lo que ocurre fuera. Socialmente hay que llamar la atención sobre esto. La universidad y los sistemas educativos no están solamente para propagar la cultura, sino también para habilitar las capacidades y guardar ese equilibrio que no es nada sencillo. Yo creo que mi generación tuvo la fortuna de encontrar una porosidad social y una habilitación distinta de la que hoy se ofrece. ¿Por qué se enseña en Económicas la misma economía que enseñábamos en los años setenta? Yo creo que puedes tener una universidad igualitaria sin que necesariamente sea pública y regida por los mismos, puede ser polémico, por supuesto, pero es que una universidad pública no garantiza ser igualitaria ni excelente. Garantizar la igualdad en el acceso no te garantiza la igualdad en el resultado.



### **Subiendo una escala, ¿se forman realmente emprendedores en las escuelas de negocio?**

En las escuelas de negocio fundamentalmente se forman (o formamos) ejecutivos. En los últimos cinco o diez años algunas escuelas de negocio, no todas, han utilizado el emprendedurismo como algo que se puede enseñar. Tú puedes detectar las capacidades que hacen a un emprendedor, que son características personales, y cincelarlas del mismo modo que puedes descubrir un atleta en potencia por sus rasgos físicos y entrenarlo. Pero yo creo que es difícil que el emprendedurismo como actitud se pueda enseñar. Puedes enseñar técnicas para no meter la pata, puedes detectar que alguien tiene una idea estupenda y además ayudarle a desarrollar la capacidad de liderazgo, de anticipación, de llevar los números y las cuentas en orden... Creo que en esto último las escuelas de negocio han avanzado mucho y que están prestando una labor, casi social, muy útil.

Pero no debemos confundir a los directivos con los empresarios, que es un error muy común en prensa y no es lo mismo. Un directivo tiene que tener unas características que no son sencillas, meterte en una organización con unos modos y procesos hechos y cambiar cosas en ese margen. Un empresario o un emprendedor, que es la etapa anterior, es la capacidad de imaginar un mundo que no existe, llevar a cabo proyectos que no están. Nosotros estamos muy satisfechos de todo lo que ha salido de Wayra [la aceleradora de startups de Telefónica], porque creemos que tiene todas las características de las cosas que ahora funcionan: colaborativas, abiertas y planas, y que es lo contrario de lo que es la gran empresa: vertical, cerrada y jerarquizada, seguramente porque no deba ser de otra manera, no digo que sea un defecto. Wayra tiene tres años, y el tiempo medio que tarda una empresa en prosperar (si no muere antes) en Silicon Valley, que es un ecosistema muy fértil de larga trayectoria, son siete años.

### **Telefónica ha sido y sigue siendo una referencia de gestión industrial desde una férrea dirección financiera. ¿Qué es lo mejor y lo peor que han aportado los financieros a este negocio?**

En un mundo en el que hasta 1990-1995 lo que había que hacer en España era instalar líneas fijas, para Telefónica y el resto de las compañías similares en el resto del mundo era todo bastante predecible: había que hacer más o menos lo mismo que se había hecho los años anteriores, los avances tecnológicos eran tranquilos y las inversiones se podían anticipar. Esto salta por los aires con las nuevas tecnologías y es cuando gente con una formación no técnica como la

mía empieza a aportar cosas. Esto coincide además con una fase de la historia de España, de la historia de Telefónica y de la disponibilidad de recursos especialmente activa. Y esto nos ayudó también a pensar en la expansión de Telefónica no solamente en términos estrictamente tecnológicos sino también económicos. Por supuesto habrá versiones distintas, y los financieros solemos ser los culpables de todos los males, pero está bien que haya alguien que siempre mire más allá.

**En 2008 las grandes empresas acuden a los mercados de deuda directamente al tener muchas veces mejor calificación crediticia que los bancos que les prestaban. ¿Cómo aprovechó Telefónica esta oportunidad?**

Una cosa que no se ha hecho mal aquí, aunque yo sea parte parcial y no debería hablar de ello porque he estado muchos años en ese puesto, pero que ha hecho bastante bien Telefónica y probablemente mejor que la media de sus pares, sobre todo en Europa, es aprovechar las oportunidades que se le han presentado específicamente en el ámbito financiero. El 2008 es una anomalía histórica, es un momento en el que el mundo estaba hundiéndose alrededor de nosotros y aquellas empresas que teníamos una exposición fuerte fuera de España nos encontramos en la curiosa situación de que nuestra calificación crediticia era más valiosa que la del Estado en el que teníamos hasta nuestra seguridad social. Esto luego se ha corregido, pero es un fenómeno que vale la pena estudiar, casi desde el punto de vista universitario: el fenómeno de la eclosión de empresas que trascienden a sus propios países. Y esto no es solo una cuestión de si esa empresa es multinacional, que es un término que a mí no me gusta mucho porque da la impresión de que tienes muchas naciones. Tú no tienes una nación. Cada uno somos de una nación, hay gente que es de dos, pero no puedes ser de cuarenta. Lo que sí es verdad es que hay empresas cuya dimensión trasciende a sus propias naciones, bien porque pertenecen a naciones muy pequeñas, bien porque tienen ya un peso grande en su relación con lo local. Nosotros no tenemos un peso pequeño en España, afortunadamente, pero es un peso minoritario con respecto al total. En 2008 coincidieron las dos cosas: un hecho muy crudo de una crisis financiera muy aguda, que no tenía que ver con nuestro sector, pero que afectó al rating soberano de los países del sur de Europa y que se corrigió en los siguientes seis meses. Nosotros fuimos muy conscientes de lo que estaba pasando y tratamos de utilizar nuestros recursos de la manera más eficiente posible, que es para lo que nuestros accionistas nos pagan.

**Thomson Reuters y el Institutional Investor Research Group de Londres le han elegido más de una vez como mejor CFO de Europa. ¿Qué retos personales y profesionales tiene aún?**

Bueno, son cosas distintas [risas]. Para un premio te nominan, satisface más la vanidad que otra cosa y me eligieron por los temas financieros que llevaba en aquel momento. En Telefónica estoy encantado, porque es una empresa que te ofrece tantas oportunidades que soy un privilegiado por haber podido disfrutar tantas de ellas, no te aburres nunca. Las cosas que estoy haciendo ahora son superinteresantes y creo que la mayor parte de mis colegas darían el brazo derecho por tener esta oportunidad. Estoy muy a gusto aquí. A nivel profesional aún queda mucho partido. Identificar todo lo que tiene que ver con el cambio radical que se está produciendo en nuestro mundo, que es lo que trato de hacer desde el área de Estrategia, necesita de todos los esfuerzos aunque sean insuficientes. Cuando le puedes dedicar tiempo de calidad, porque no estás metido en la llevanza de una operación, pues es muy satisfactorio. Los tres años que estuve como responsable de América Latina fueron muy intensos, pero la verdad es que no te daba tiempo a pensar en nada más allá de los viajes, las reuniones... Pero bueno, cada etapa de la vida tiene sus cosas, hay que aprender a equilibrar. Telefónica es una empresa colectiva, da muchísimo juego, estamos en muchísimos sitios y de verdad, creo que es un privilegio que hayan coincidido tantas cosas. Si yo tuviese veinte años más o veinte años menos no estaría aquí y, seguramente, mi vida habría tenido que ser distinta. Me parece que ha habido una confluencia afortunada...Y bueno, yo no tengo edad de retirarme con lo cual no lo haré.



### **Estuvo tres años en Latinoamérica, ¿cómo fue su experiencia?**

La batalla con Telmex no se acabará nunca, pero somos adversarios no enemigos. Esa diferencia la marcaba mucho con mis equipos porque allí la competencia es muy tensa. Latinoamérica es claramente el futuro de Telefónica, no hay otro futuro porque ahí está todo el crecimiento potencial aunque tengamos dos patas muy fuertes en Europa, con España y Alemania. En Latinoamérica hemos metido mucho tiempo, muchos recursos. En Latinoamérica las cosas se están haciendo, tú notas que cualquier toque que das contribuye a que las cosas se hagan. Además pienso que es una región del mundo que tiene muchas características positivas: homogeneidad cultural, ausencia de guerras, un perfil institucional que está mejorando. Es uno de los continentes del futuro, honestamente así lo creo, mucha gente está también invirtiendo y compitiendo para estar.

### **¿De qué operación financiera que haya dirigido se siente más orgulloso?**

Bueno, la dirección de estos temas raramente es personalizada, hemos hecho cosas muy grandes y otras cosas menos grandes, pero mucho más difíciles. Personalmente participé en primera línea de batalla de la operación de Vivo [en 2010 se compró a Portugal Telecom el 50% de control de su operación móvil en Brasil, por 7500 M de euros] de la que me siento especialmente contento, si tuviese que elegir. Fue una operación durísima en la que nos enfrentamos a temas que nada tenían que ver con las empresas, y en la que me siento especialmente orgulloso de haber participado. Terminó de forma satisfactoria para nuestros intereses y por cierto, también vale la pena que alguien mire, sobre nuestros contrincantes en aquella operación, lo que pasó después.

### **Precisamente, hablando de Brasil, ¿seguirá siendo el motor de la región?**

Brasil es el 47% del PIB latinoamericano, incluyendo México. Si no te va bien en Brasil no te puede ir bien en la región, por el propio peso que tiene. Ningún otro país tiene la capacidad de equilibrar ahora mismo un pinchazo brasileño. Nosotros acabamos de doblar la apuesta en Brasil, con la adquisición de la operadora brasileña GVT. No solo Brasil es lo más grande, también es donde nuestra apuesta es mayor.

## **Una pregunta interesante de la que nos gustaría saber su opinión: ¿Qué se siente sabiendo que Apple podría comprar Telefónica con el efectivo que tiene en caja?**

Mira, hay muchas empresas que podrían comprar otras empresas pero la disponibilidad de caja no quiere decir que vaya paralelo con el apetito de hacerlo. Apple tiene en caja mucho dinero y es una empresa con un éxito comercial incuestionable, pero no podría sobrevivir con menor efectivo de caja. Las empresas tecnológicas tienen una vida muy corta, todavía más corta que los jugadores de fútbol. En otro tipo de empresas la vida no sé si es más exitosa, pero desde luego es más prolongada. Las empresas tecnológicas como Apple, también recuerdo Nokia o Motorola, son empresas que necesitan tener una reserva de caja enorme, porque están «a un error de producto a este lado de la muerte». Una empresa tecnológica que se equivoca con un producto que no le funciona seis meses después puede estar acabada, y esto ya lo hemos visto. No quiero decir que vaya a suceder y le deseo a Apple muchos más éxitos, lo que digo es que este tipo de empresas necesitan tener mucha caja del mismo modo que las telecos como sector tienen que tener mucha deuda, porque si no tenemos una deuda suficientemente grande no podemos hacer crecer los resultados lo suficiente para que, con unos activos que tienen un margen menor, podamos darles a los accionistas una rentabilidad decente. A ellos les pasa lo contrario: tienen que afrontar una inversión mucho más pequeña pero con activos de alta rentabilidad, que corran mucho, y cuyo éxito depende casi de la moda del año. Estoy simplificando excesivamente, pero el hecho de que Apple u otro tuviese suficiente dinero para comprarnos no quiere decir por tanto que tenga apetito o interés en hacerlo, del mismo modo que si tú llevas treinta o cien euros en el bolsillo no por eso vas a comprarte el libro que ves enfrente, porque capacidad y deseo son dos cosas bien distintas.

## **Las operadoras de telecomunicaciones poseen la infraestructura, el «hard», y las grandes de internet dominan las búsquedas y la targetización de audiencias gracias a las redes sociales. ¿El combate entre ambas se va a dar en el mundo de los contenidos?**

Es un tema que a los que estáis en el mundo de la prensa os interesa mucho... Yo creo que son mundos convergentes, complementarios. No existe acceso a la red si no tienes red sobre la que acceder, luego sobre eso se hacen cosas muy útiles. La utilidad y el hecho de ser una variable económica creo que son cosas distintas, un cliente es alguien que paga por un servicio y de momento los usuarios pagan a las telecos y no por ejemplo a Facebook. La inversión de estas compañías en redes de modo masivo aún no se ha dado, ¿sabes por qué? Pues porque esta es una inversión muy gorda y muy desagradable, donde el cliente cuando hay algo que no funciona llama al que paga y muchas veces no funciona por algo que no depende de la red, sino de un servidor que pertenece a otro y está atascado en alguna parte, por ejemplo. Pero bueno, creo que este es un tema muy dinámico, del que vamos a ver más cosas. La capa de infraestructuras es una capa que los operadores conocemos, controlamos, desarrollamos, en la que estamos invirtiendo mucho dinero y que es imprescindible. Yo creo que son mundos complementarios en la medida en que no estamos compitiendo por lo mismo. Nosotros tenemos la parte desagradable, que se ve menos, lo que necesitas para conectarte.

Nosotros sí estamos y queremos estar en el mundo de los contenidos, especialmente por la parte de distribución, ya que tenemos las redes, aunque también apostamos por contenidos Premium diferenciales y con foco en clientes de alto valor. En este sentido, en el último año ya hemos dado grandes pasos para convertirnos en una compañía de vídeo.



**Hablando de la distribución de contenidos, ¿cree que con la nueva ley antipiratería se solventará el problema?**

La verdad es que el tema de la piratería, del que no soy un experto, es algo de lo que es fácil hablar y dar lecciones gratuitas. Tiene dos componentes: quien piratea y quien usa lo pirateado. Me temo que va en la naturaleza humana pagar lo menos posible y lo menos posible que se puede pagar por algo es cero, ¿no? Las tendencias humanas son difíciles de contener. Creo que es más un tema de calidad y de ajustar precios, como ocurría en los ochenta con los programas de protección del ordenador, cuando muchas veces no tenías licencias disponibles. Creo que la industria y los consumidores se van acercando, y a medida que la base de clientes se amplía la piratería deja de tener interés, si el precio se ajusta tu interés en piratearlo es menor.

**Hace poco entrevistábamos al presidente de Google España, y nos decía que ellos no tienen intención de competir en mercados verticales, ¿cree que nunca lo harán?**

Hombre, hay una vieja máxima que es la de «Nunca digas nunca jamás», y más en un mundo como este donde todo se mueve tan rápido... Quién nos iba a decir a cualquiera de nosotros hace quince o veinte años que la voz iba a ser regalada en el paquete de datos como las servilletas en los bares... La elasticidad del tiempo que las personas hablamos se mueve muy poco, puedes hablar por distintas redes pero en total el tiempo es el mismo. Los datos sin embargo no, los datos explotan. Estas empresas están haciendo algunos intentos desplegando redes. Primero para conocer mejor cómo funcionan, y luego para dar una imagen de que están activos en el mundo de las infraestructuras. Para el tamaño que tienen, es como si te digo que porque suba un tramo de escaleras por la mañana hago mucho ejercicio diariamente.

**Con la globalización y la interrelación entre todos estos sectores, ¿cómo saber contra quién se compite? ¿Hay alguna herramienta para decir «este es el enemigo ahora», «este es el amigo»...?**

A ver, no es un tema de amigos o enemigos. A veces tenemos adversarios, en el sentido deportivo de la palabra, alguien a quien quieres ganar pero que no quieres matar y con quien luego al final del partido te tomas una cerveza tranquilamente y además pagas si has ganado, para que no parezca algo distinto. Es evidente que el universo de los competidores y el de los cooperadores se ha visto radicalmente alterado. Ahora tenemos asociaciones con otros operadores, aquellos con quienes competíamos, para tener una voz común por ejemplo en Europa. El mundo de la telefonía fija y su regulación de los años noventa se acabó. Las inversiones son costosas y si no se hacen perdemos una

oportunidad. De hecho Europa ha perdido una oportunidad. Estados Unidos ha hecho una regulación diferente, y con todos sus defectos, ahora tiene pocos actores que invierten mucho y dan servicios de alta velocidad a un precio que es más alto que el europeo, es verdad, pero tú qué prefieres, ¿pagar por un servicio que tiene un precio o pagar cero por un servicio que no existe? Las cosas no son tan blancas o negras como las estoy pintando pero cabe esta reflexión.

Luego ya entre competidores directos, en España tenemos una posición consolidada históricamente, y eso te lleva a unas servidumbres que no tienen los nuevos entrantes. En Alemania por el contrario tenemos la posición opuesta. En general tenemos una percepción de calidad diferencial, un poco más alta, que es cada vez más difícil de mantener porque todos estamos invirtiendo en servicios nuevos. Hemos ampliado los volúmenes de clientes y el rango de productos, lo que añade complejidad y problemas difícilmente parametrizables. La atención al cliente es básica para diferenciarte.

### **¿Cuál sería el titular para la próxima década?**

Estas cosas son muy fluidas, depende de las oportunidades y de las necesidades. En Europa la consolidación va muy lenta, los reguladores europeos no son europeos, sino de cada país. No tenemos todavía un mercado europeo, tenemos varios mercados nacionales, y eso perjudica a las operadoras que tenemos una visión plurinacional. En los EE. UU. esto no pasa, y en Brasil tampoco. La Unión Europea tiene aún pocos mecanismos. Hay convergencia de redes, y hablar de redes fijas o móviles son conceptos del pasado. Hablaremos de redes de mayor o menor radio, mayor o menor alcance. De hecho la telefonía fija es fundamentalmente móvil y la telefonía móvil siempre fue fija, los que se mueven son los usuarios no la antena... Todos vamos a tener una o varias conexiones de datos que alguien contrata, no vamos a poder vivir sin ellas. Esto me lleva al debate recurrente del ancho de banda, muy interesante, sobre si mucho es suficiente. No subestimemos la explosión que se puede producir en la demanda cuando algo funciona. Cuando se inventaron los coches parecía que iba a haber cien coches nada más en la carretera, de repente hay cien mil y entonces tienes que empezar a hablar de reglas de tráfico, preferencias de paso, dónde aparco...





## ¿Hacia dónde va Europa?

Europa es un concepto político que de momento tiene una traducción económica incompleta. Tenemos la pata monetaria muy desarrollada y la pata fiscal se ha quedado canija. Una de dos, o avanzamos en la pata fiscal, que implica solidaridad fiscal de alguna naturaleza, aunque pueda ser un tema tabú en algunos países, o esa contradicción puede provocar un retroceso pequeño o menos pequeño en la pata económica y monetaria. Tú tienes tres variables en economía: la variable fiscal, la variable monetaria y la variable cambiaria, y no tienes más. Lo demás son reglas de juego pero palancas para mover solo esas tres. La palanca monetaria ya no la tienes porque tienes una moneda única para todos, por tanto la cambiaria tampoco porque la moneda única fluctúa dependiendo de cómo le vaya al conjunto de Europa. Solo te queda la palanca fiscal, pero está tan en el corazón de las sociedades que nadie la quiere soltar, sobre todo países más ricos con malas experiencias del pasado, y tienen argumentos difíciles de desmontar.

**Hace tiempo reflexionaba sobre que los sistemas de previsión social en la Europa actual se asientan sobre colectivos, no sobre individuos, y es un modelo que hay que cambiar. ¿Se puede actualizar el sistema de pensiones europeo hacia un nuevo paradigma? ¿Qué significa que nuestras pensiones «se tienen que gestionar en las plazas financieras y no en la plaza mayor»?**

Fue un artículo que escribí en Revista de Bolsa hace varios años, cuando yo estaba en el mundo de las pensiones, y es un debate que se abandonó, lo perdimos los defensores del sistema de capitalización. Veníamos a decir: Mire usted, ¿de quién se fía más si tiene que contribuir todos los meses con una cantidad, del Estado a donde va a una caja común que hoy se reparte entre los jubilados actuales? Este es el sistema de reparto que tenemos actualmente y que los europeos tradicionalmente hemos creído que era superjusto y superequilibrado... mientras sea duradero y mantenible. Pero la demografía se ha invertido y cada vez menos jóvenes activos financiamos a más pensionistas. Además la población activa trabaja menos (por el paro) y cobra menos, con lo cual la carga se hace mucho más pesada.

Lo que defendía en aquel artículo era que si en vez de fiarte de los trabajadores que vienen detrás para mantener tu jubilación, te fías de los que están en otros países, en lugar de repartir la carga entre los españoles lo inviertes en activos financieros que pueden ser comprados por tus hijos o por los chinos... a mí me parece que es más fácil que un chino me compre acciones de Telefónica, por ejemplo, acumuladas a lo largo de mi vida, que el que me regale alguien en el futuro el 10% de su sueldo para mantenerme...

**Había un concepto fantástico que era el de «promiscuidad laboral». ¿Quién te paga la pensión si trabajas diez años en Francia, diez en Alemania y diez en España?**

Nadie. Nadie porque los sistemas de reparto están establecidos para devengar una pensión digna solamente si has vivido allí toda la vida. Pero bueno, fíjate que esto ocurre en todos los órdenes de la vida, me estoy poniendo filosófico, pero los Estados regulan como si fuesen el único Estado del planeta. Raramente, salvo los temas de nacionalidad y pasaporte tienen en cuenta la globalidad. Ya difícilmente trabaja uno en la misma empresa toda la vida o siquiera en dos. Raramente vive uno ya en un solo sitio. En Europa se da la paradoja de que si trabajas diez años en cada uno de los Estados miembros al final no devengas pensión en ninguno. Por eso, cuando nosotros expatriamos a algunas personas les retenemos la cotización a la Seguridad Social aquí en España, porque si no cuando volviesen no tendrían derecho a ella. Esto es un ejemplo de desacoplamiento entre cómo están organizados los Estados y cómo está organizada la economía, que va mucho más rápido y se internacionaliza mucho más. Ya sé que nada es perfecto, pero probablemente en los sistemas de previsión social haya que devolver a los individuos una capacidad de decisión más alta.

**¿Como en el modelo austriaco?**

El modelo austriaco en realidad es un modelo para el mercado de trabajo, no tanto para la pensión. El modelo austriaco, que por cierto se inventó en Brasil, y está en uso allí desde hace mucho tiempo («Fondo de Garantía de tiempo de servicio») es muy sencillo de describir: en lugar de que usted trabaje para una empresa y esa empresa haga una provisión si decide o tiene que despedirle, usted devenga una cantidad que la empresa está obligada a apartar. Si le despide ya la tiene ahorrada, o va con usted si usted se cambia de empresa, la mochila va con usted. ¿Esto qué impide? Empezar de cero cada vez que alguien cambia de trabajo. En Brasil esto es un 8% del salario del trabajador y es tuyo. No

lo puedes tocar, está depositado para la eventualidad del despido, otras cargas sociales aparte. Como ves, esto no ha sido una genialidad de unos chicos ordenados en el centro de Europa, está imitado. Los españoles siempre hemos pensado que lo mejor era el sistema de reparto, enlazando con las primeras preguntas que me hacías sobre educación, igualando por abajo, pero sin fomentar la excelencia en ningún punto. Nos falta excelencia educativa porque no la fomentamos. Nos hacemos a lo que se fomenta. Volviendo a las pensiones, en España la esperanza de vida ha aumentado un trimestre cada año, es impresionante. La pensión empezó como un premio a la supervivencia, cuando la esperanza de vida era de sesenta y un años. Cuando hay más de cinco millones de españoles que tienen más de sesenta y cinco años es un consumo de ingresos públicos muy alto, y estamos mucho más cerca del problema.

### **¿Cómo puede afectar el maratón electoral español (y un posible vuelco del bipartidismo) al establishment actual español y europeo?**

No tengo yo ninguna competencia especial para opinar de eso... Sí que parece que la tendencia actual en Europa es a fragmentar el voto, no a concentrarlo, y aquellas legislaciones que lo facilitan van a tener una fragmentación más alta. Esto algunas personas lo leen en positivo, como nuevas oportunidades para nuevas formaciones, lo que es indiscutible. Otras, entre las que me encuentro, lo ven como un riesgo para la gobernabilidad sensata. ¿Cuál es el riesgo de tener demasiados partidos? Yo no sé cuántos son demasiados, no sé cuál es el número óptimo... más de uno sí, creo que cincuenta no lo es. Yo, que vivo en Brasil, pongo siempre el contraejemplo. ¿Sabes cuántos partidos están representados en el Gobierno brasileño? Es una fragmentación extrema. Al final estas situaciones promueven el statu quo, y cambiar cualquier cosa es muy difícil.

### **Una de las cosas que más le han criticado a las empresas del Ibex son las puertas giratorias. ¿Tienen fecha de caducidad?**

Si por puertas giratorias se entiende pagar con contratación favores que a las empresas les puedan haber hecho, la verdad es que hay muy pocos favores que los Gobiernos hagan a las empresas... Y te hablo en general, que también conozco los Gobiernos de Latinoamérica. Nosotros somos un equipo de empresas que da mucho empleo, que paga religiosamente sus impuestos, que tiene una fortísima regulación, que cada vez ofrece precios más bajos y además ha participado en las subastas de espectro, donde los Gobiernos nos vendían este intangible. Una de las preguntas que habría que hacerse es qué tipo de personas dedicadas al servicio público queremos. Utilizamos el término puertas giratorias en sentido negativo, pero, ¿qué es lo que necesita hacer una persona que quiere dedicarse a la política? Pues o bien se dedica toda la vida a la política, con lo que le va a faltar una experiencia distinta, o participa de ella, pues en las empresa hay más partido, digamos. Cambias de empresa, de perfil, de sector, se mueve todo más rápido y te juzga a corto la cuenta de resultados... Creo que tenemos que devolver a los ciudadanos muchas decisiones con su responsabilidad. Algunas personas pensamos que un poco más de responsabilidad en las decisiones personales no estaría de más.

### **¿Qué libro reciente que haya leído recomendaría a nuestros lectores?**

Hay un libro espectacular, que creo que está solo en inglés, de Marin Katusa: The colder war, y hay otro de Moisés Naim buenísimo, precisamente en la línea de cómo los Estados cada vez controlan menos parcelas, que me gustaría citar especialmente: El fin del poder.



Fotografía: Begoña Rivas