

**Foro de Liderazgo Empresarial, Instituto de Empresa
Madrid, Octubre 10, 2001**

Buenas noches.

Deseo agradecer al Instituto de Empresa, una de las más prestigiosas y reconocidas escuelas de negocios de España y Europa, y en especial a D. Guillermo de la Dehesa, su invitación a participar en el Foro del Liderazgo Empresarial.

Es para mí un gran honor tener la oportunidad de compartir algunas reflexiones en una institución tan importante como ésta y ante un grupo de personalidades tan destacadas.

Nos encontramos hoy ante una situación compleja y de gran incertidumbre.

Nuestras economías están entrando en un periodo de recesión, nuestra seguridad está en peligro y nuestros países se han unido en una lucha internacional contra el terrorismo.

Los mercados financieros de todo el mundo han acusado este impacto y nadie parece quedar libre de las consecuencias del terrible atentado que golpeó a los Estados Unidos hace menos de un mes.

No soy político ni economista, de manera que no trataré de predecir como van a evolucionar en esta crisis el conjunto de fuerzas de la política, las finanzas y la economía.

Sin embargo, lo que está claro es que todos podemos salir beneficiados si se produce una victoria contundente en la lucha internacional contra el terrorismo.

Pero todos sabemos que no va a ser ni una tarea fácil, ni rápida.

Lo que me da ánimo es que los políticos europeos, norteamericanos, latinoamericanos y asiáticos están mostrando una nueva voluntad de trabajar unidos. No puede ser de otra forma. Cualquier otro planteamiento nos conduciría al fracaso en un mundo que, con cada innovación que se produce en el ámbito de la tecnología de la información, se vuelve más pequeño.

Este es precisamente el tema que deseo tratar esta noche: las consecuencias de un proceso de globalización que une cada vez más nuestras economías, nuestros países y nuestros destinos.

La globalización no es un proceso nuevo. Durante los últimos cinco siglos, el cambio tecnológico ha ido progresiva y continuamente reduciendo las barreras que existen entre los países.

De hecho, la creciente integración económica es el principio sobre el que se han basado todos los sistemas económicos que conocemos,

desde los grandes imperios mercantilistas hasta la era surgida tras los acuerdos de Bretton Woods en la posguerra.

Lo que sí es nuevo es el ritmo, la intensidad y el alcance del proceso de integración a la que estamos asistiendo.

La globalización, tal como se está desarrollando en este momento, nos afecta radicalmente, para bien o para mal, a todos los países, compañías e individuos.

Los cambios revolucionarios que se han producido en la tecnología de la información y las comunicaciones, unidos a la aceptación internacional de políticas de libre mercado, son la razón por la cual ahora vivimos y trabajamos en un mundo que está eliminando rápidamente todo tipo de fronteras. Es esta interconexión, más que ningún otro aspecto, lo que hace de nuestro mundo, un mundo totalmente diferente.

Estos cambios, y los efectos cada vez más amplios que tienen sobre nuestras sociedades, han hecho surgir un número importante de detractores que han unido sus fuerzas para dar a conocer sus acciones de protesta en contra de la globalización.

Todos hemos visto las numerosas manifestaciones de protesta organizadas contra la globalización en Génova, en Gotemburgo, y en Seattle, y me pregunto ¿qué es lo que ven esos manifestantes que yo no he conseguido ver?

- ¿Existe alguna alternativa a la globalización?
- ¿Existe alguna manera de frenar la el intercambio de información que une cada vez más a personas, comunidades, compañías y países, atravesando fronteras, alianzas y organizaciones?
- ¿Existe algún modo de reducir el ritmo del cambio que está transformando nuestras vidas sin que perdamos las oportunidades que puede ofrecernos?
- Por último, ¿existe algún sistema mejor que el de libre mercado, para dirigir nuestras economías en beneficio de nuestros ciudadanos?

Con esto no estoy diciendo que quienes protestan no tengan cierta razón.

El cambio *provoca* confusión e incertidumbre y no hay duda de que las nuevas reglas que se establezcan *producirán* perdedores y ganadores.

Es evidente que este tipo de entorno ofrece oportunidades casi ilimitadas de crecimiento y prosperidad, pero también trae consigo una serie de problemas.

El avance inevitable de la creciente globalización obliga a que las economías hagan frente a cambios muy importantes. Pero mientras algunos países se preparan activamente ante la llegada de la globalización, otros simplemente la ignoran.

Tal vez porque no se han movido con la suficiente rapidez o porque sencillamente carecían de medios realistas para hacerlo, pero lo cierto es que muchas naciones se han quedado al margen de las ventajas que ofrece la globalización.

Países del Este de Europa, de África, de Asia e incluso de Latinoamérica parecen encontrarse hoy en día mucho peor que hace 10 años, y demasiada gente vive en medio de la más profunda de las miserias.

En muchos países se está produciendo un desdoblamiento de la economía en dos niveles, uno cada vez más integrado en la economía mundial y otro que se va quedando más y más a la zaga, y esta situación no sólo constituye un problema político, sino también una oportunidad económica desperdiciada.

Existe además una discordancia entre la economía y la política: mientras que el modelo político existente es fundamentalmente local, el nuevo modelo económico es complejo, de escala mundial y está caracterizado por cambios muy rápidos.

Por si ello fuera poco, se pide a la clase política que libere las inevitables batallas de la reestructuración, enfrentándose a intereses profundamente arraigados en un sistema anticuado. Los políticos tienen que hacer frente a severos ajustes y sacrificios ofreciendo ventajas hipotéticas para el futuro, cuando los votantes emiten su sufragio ahora, sin pensar en el futuro que retratan los economistas.

En estas circunstancias, la tentación lógica de los líderes políticos es tratar de contrarrestar algunos de los desajustes inmediatos que causa la globalización, o al menos, paliarlos procurando que el cambio sea lento. Sin embargo, en estos temas debemos ser muy claros: moverse despacio es lo mismo que no moverse.

Existe un riesgo mayor. El éxito del modelo económico se basa en la existencia de instituciones políticas fuertes, comprometidas claramente con la defensa del derecho a la propiedad privada. Sin estas instituciones en funcionamiento, los libres mercados no pueden funcionar correctamente, como hemos visto en Rusia y en otros países. Sin el pleno derecho a la propiedad privada, no sólo sufre el capitalismo, sino que se engendran las condiciones que posibilitan el desarrollo de las mafias.

Finalmente, los detractores de la globalización nos recuerdan las desafortunadas situaciones asociadas al aumento simultáneo de la volatilidad y la tendencia a las crisis en el sistema financiero internacional durante la última década.

La crisis del tequila, la crisis rusa, asiática, la crisis del fondo de cobertura estadounidense *Long Term Capital Management* (LTCM), las crisis brasileña y argentina... La lista de crisis y de problemas se hace cada vez más larga. Cada una de ellas ha elevado el coste del capital y desbancado a entidades prósperas de los mercados, a pesar del descenso de la inflación mundial.

Este verano - y sobre todo desde el 11 de Septiembre - prestigiosos economistas nos han puesto en alerta sobre el posible aumento del riesgo de desaceleración en todas las grandes economías. Si este escenario llegase a producirse simultáneamente en los Estados Unidos, Europa, Japón y gran parte de los países en desarrollo, sería la primera verdadera recesión global desde la crisis del petróleo de 1973-1975. Si este escenario llegara a materializarse, sin duda las voces de aquellos que claman contra la globalización se verían fortalecidas.

Ante este riesgo cabe preguntarse si aquellos que defienden el status quo y combaten los cambios generados por la globalización no están formulando las preguntas incorrectas.

Los detractores no creen que estos costos de corto plazo queden ampliamente justificados por las mejoras que se logren en el futuro gracias a la globalización.

Quienes protestan no confían en que la existencia de instituciones políticas apropiadas reduzcan la incidencia de estos problemas y los conviertan en nuevas oportunidades.

Pero ignorar que el grupo de detractores de la globalización es cada vez más numeroso y poderoso puede ser peligroso. No pueden subestimarse los argumentos ni inquietudes de este grupo. Al contrario, debemos fortalecer nuestra propia línea de razonamiento para rebatir dichos argumentos.

Los que creemos en las bondades y oportunidades de la globalización debemos ser capaces de generar beneficios cuantificables, y apoyar soluciones innovadoras, que den lugar a mejoras sostenibles en las economías de los países y sus ciudadanos.

En definitiva, la cuestión no está en si se puede detener la globalización, sino en cómo lograr acelerar sus ventajas, y que éstas sean más extensas y profundas.

Quisiera expresarles mi opinión personal sobre la globalización como hombre de negocios al frente de una compañía de orden mundial, dentro de un sector que está experimentando un rápido e intenso proceso de consolidación, en un mundo que se hace cada día más pequeño.

Por primera vez en la historia, tenemos un verdadero sistema económico mundial. Casi todos los países tratan de adoptar filosofías y políticas económicas similares, en la creencia de que el libre mercado es el mejor cauce para la asignación de recursos. El libre comercio, la libre circulación de capitales, la privatización, todas ellas son características de una economía cada vez más globalizada.

Los mercados están en permanente conexión. Disponemos de acceso ilimitado a todo tipo de información y contamos con tecnología para compartirla y procesarla al instante. Los mercados de capitales proporcionan igualmente liquidez ilimitada.

Las compañías globales tienen la posibilidad de llevar procesos modernos, productivos y eficaces hasta mercados distantes, y ello trae consigo un incremento de los salarios, una mejora del nivel de vida y un medio ambiente más limpio.

Desde mi punto de vista, como hombre de negocios de Monterrey, la globalización ha supuesto una oportunidad para transformar una compañía con sede en México, que realizaba algunas operaciones internacionales, en una compañía mundial que en la actualidad lleva a cabo operaciones de producción y distribución en 33 países y operaciones comerciales en las que intervienen más de 60 naciones.

Esto significa que podemos obtener el capital que necesitamos en Estados Unidos, en Europa o en Japón, no sólo en México. También implica tener acceso a la mejor tecnología, independientemente de

dónde se encuentre, y al mejor personal, sea cual sea su nacionalidad. Asimismo, ha supuesto tener que aprender a utilizar la tecnología de la información de una manera creativa y decidida.

En el terreno práctico, el reto que plantea la globalización exige crear un tipo de organización empresarial completamente nueva, que sea de carácter flexible, que esté diseñada para transformar conocimientos en rentabilidad y que sea capaz de responder, casi de inmediato, a las nuevas oportunidades y retos.

Por supuesto, muchas empresas españolas -- algunas de ellas aquí representadas esta noche--, también podrían contarnos sus experiencias de crecimiento fuera de la Península Ibérica, sobre todo en Europa y América. Durante este proceso han empezado a aprovechar las fuerzas de la globalización para erigirse en líderes dentro de sectores como la banca, las telecomunicaciones o la energía.

Estos logros son positivos, no sólo para nuestras compañías, sino también para los países que estas representan y para los países en los que operan.

España, al igual que México, se beneficia de la expansión de sus empresas hacia el extranjero. Creamos empleo, aumentamos la calidad de dicho empleo, mejoramos la competitividad de nuestros países, difundimos nuevos conocimientos y tecnologías, y ayudamos a nuestras naciones, y a aquellas en las que invertimos, a participar

en el círculo virtuoso de creación de riqueza que puede ofrecernos la globalización.

Por otra parte, no cabe duda de que las profundas y rápidas transformaciones de la economía internacional han resultado ser enormemente ventajosas para un número relativamente reducido de compañías de grandes dimensiones, sobre todo aquellas que disponían de acceso privilegiado a los mercados internacionales de capital. Esto les ha permitido comprar las mejores empresas en numerosos países, con muchas consecuencias positivas, y otras, quizás, inesperadas.

Como hombres de negocios, cuya única opción consiste en operar en una economía mundial, no debemos olvidar que una de las consignas que gritan en sus manifestaciones los que se oponen a la globalización es “lo grande es malo”, refiriéndose a que las grandes compañías mundiales están empezando a ser demasiado poderosas.

Esta idea de que las compañías mundiales supuestamente operan fuera del alcance de los gobiernos es el principio que subyace no sólo en los ataques a marcas internacionales como McDonald's, que parecen acompañar a todas estas protestas, sino también en las renovadas demandas de una regulación más estricta de la competencia a nivel internacional y la imposición de gravámenes para la circulación internacional de capitales.

Quienes protestan lo hacen *contra* la globalización, *contra* las compañías de orden mundial y muchos de ellos también *contra* el libre comercio y la libre circulación de capitales.

Y, aunque estoy convencido de que la mayoría de nuestros líderes conocen las importantes ventajas que puede traer la radical transformación que está experimentando la economía mundial, también soy consciente de que entre esos líderes, sin duda, hay políticos que escuchan, en ocasiones con demasiada atención, a los sondeos de opinión y a las voces de la calle.

Se trata de problemas importantes cuya resolución puede afectar nuestro futuro.

Si creemos que el mercado va a ser capaz de dar la solución adecuada siempre, estaremos de acuerdo en que la globalización ha iniciado un ciclo positivo que va a beneficiar a todos de manera inevitable.

Por el contrario, si creemos que los mercados son demasiado descarnados y que los gobiernos democráticos están obligados a hacer frente a las consecuencias políticas y sociales que provoca esa supuesta brutalidad, tenderemos a pensar que la globalización puede convertirse en un círculo vicioso que encierra el germen de su propio fracaso.

Si ustedes comparten mi opinión, su postura se situará más o menos en un término medio:

- En primer lugar, los libres mercados son claramente la mejor manera de asignar los recursos, aunque la adopción de planteamientos de "talla única" en política económica carece de sentido.
- Segundo: la globalización no sólo es inevitable, sino deseable. Pero la competencia incontrolada —la acompañante incómoda de la globalización— podría ser tan destructiva como creadora.
- Tercero: los políticos tienen que reconocer que el cambio es esencial, pero cualquier cambio es traumático por naturaleza y debe abordarse como tal.
- Cuarto: el capitalismo sin responsabilidad social es una fórmula abocada al fracaso para nuestras empresas, y también para nuestros países.

Lo que sí quisiera dejar claro es que creo que la globalización es el medio que ofrece un mayor potencial de crecimiento en el futuro, de creación de riqueza y de una distribución de ingresos mucho mejor de lo que se ha conocido hasta ahora.

Es más, estoy seguro de que la globalización nos ofrece a los hombres de negocios unas enormes perspectivas de crecimiento, de mejorar la eficacia y de crear valor para nuestros grupos de interés.

Pero también sé, que ningún sistema económico se puede sostener sin contar con una base política sólida.

La dificultad para quienes creemos en el libre comercio, está en encontrar el debido equilibrio de la promoción del crecimiento económico con la imaginación política, y en navegar entre quienes conciben el mundo sólo en términos teóricos y sus críticos, que propugnan el regreso a un excesivo control e intervencionismo por parte de los gobiernos.

Debemos fomentar un sentido internacional de la responsabilidad social entre los líderes empresariales y entre los políticos, sin estrangular por ello los sistemas económicos exitosos, ni tener en cuenta los derechos de los gobiernos nacionales.

Hace dos semanas, el Primer Ministro belga escribió una carta abierta a quienes protestan contra la globalización. Permítanme citar un párrafo de ella:

“Sus preocupaciones sobre la globalización son extremadamente válidas”, reconocía. “Pero para buscar las soluciones correctas a estas preguntas se necesita un grado de globalización mayor, no menor... He ahí la paradoja del movimiento contra la globalización. A

fin de cuentas, la globalización puede ponerse al servicio del bien, del mismo modo que puede usarse para hacer el mal. Lo que se necesita es un planteamiento ético mundial sobre política medioambiental, de relaciones laborales y monetaria. En otras palabras, el problema con el que nos estamos enfrentando hoy en día no es cómo impedir la globalización, sino cómo proporcionarle un fundamento ético, un triángulo basado en el libre comercio, el conocimiento y la democracia”.

Propongo esto como una labor positiva para los que defendemos la globalización.

El Primer Ministro belga tiene razón: como líderes del sector privado, nos interesa a nosotros —y a nuestros países— fomentar las acciones que impulsen el libre comercio, el conocimiento y la democracia.

Debemos esforzarnos por conocer la realidad política y las necesidades de los países en los que invertimos y operamos, así como aplicar esos conocimientos a la creación de puestos de trabajo, al desarrollo de habilidades y al fortalecimiento de los individuos.

La profunda cesión de poder desde el sector público al privado, que se ha visto impulsada por la globalización, trae consigo una serie de importantes responsabilidades. La codicia no ofrece base suficiente para dirigir grandes empresas o para construir sobre ellas un sistema económico internacional viable. A menos que contribuyamos de

forma consciente y activa, a la creación de un nuevo orden mundial basado en la combinación del libre comercio, el conocimiento y la democracia, nuestros esfuerzos en favor de la globalización serán infructuosos.

Para concluir, estamos viviendo una época de cambios profundos e increíblemente rápidos. Hay quienes piensan que con el atentado terrorista en Nueva York y Washington, se inició también el derrumbe de la globalización. Los grupos que se oponen a la globalización están adquiriendo mayor fuerza. Debemos actuar ante esta llamada de atención.

Nos encontramos en un punto de inflexión en cuanto a la marcha de nuestras economías y nuestras empresas, de sus interrelaciones y de las ventajas que pueden traer para todos nuestros ciudadanos. Si actuamos con sabiduría —y nos acompaña la fortuna— el mundo que resulte de nuestros esfuerzos será mejor, más próspero y más participativo.

Como líderes empresariales, tenemos la oportunidad, y me atrevería a decir que incluso la obligación, de desarrollar esta nueva economía globalizada de manera que beneficie a todos nuestros grupos de interés, en todos los países en los que operamos.

Se trata de una gran ambición. Pero sin duda está a nuestro alcance.

Gracias.