



Pilar Platero anticipa unos ingresos del Grupo SEPI de 5.957 millones en 2018

Entrevista con el director del Museo Naval:
“NAVANTIA es una empresa estratégica para España”

PORQUE NOS GUSTA TENER
SIEMPRE ALGO NUEVO
que celebrar

#EL PLANAZO
QUE *nos une*

Todos los domingos
a partir de las 11h.

hipodromodelazarzuela.es



HIPÓDROMO
DE LA ZARZUELA
Madrid





La presidenta de SEPI avanza las grandes cifras del Grupo en 2018 4



Almirante Zumalacárregui, director del Museo Naval: "NAVANTIA es absolutamente estratégica" 10

Artículo de J.M. Molina, director del Museo El Dique 14



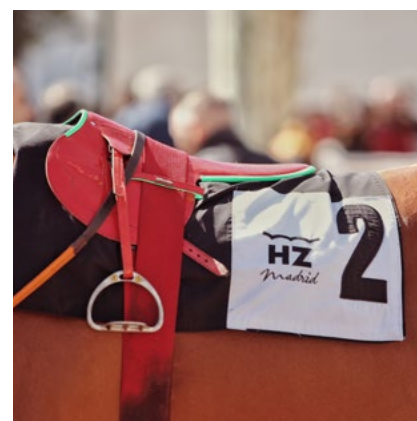
Diez años de ENUSA en China: una historia de retos y oportunidades 18



CORREOS: el reto de la adaptación en logística 22



CETARSA: la cara inadvertida del sector del tabaco 26



Hipódromo de La Zarzuela: un largo juego de equilibrios 30

En Clave SEPI | **Director:** Federico Castaño | **Subdirector:** Ramón Alises | **Coordinadora:** Mariví Oro | **Redactores y colaboradores:** Manuel Barroso, Magín Blanco, Emilio Bobo, Santiago Borrajo, José M^a Molina, Martín Regodón, Felisa Sicilia y Gerardo Torres | **Realización:** Comunicación SEPI | **Edita:** SEPI. Velázquez, 134 (28006 Madrid). Tel. 91 396 10 00 | www.sepi.es | **Fotografías:** Grupo SEPI.



Pilar Platero, momentos antes de su comparecencia en la Comisión de Presupuestos del Congreso.

La presidenta de SEPI expone las cuentas del Grupo para 2018

Pilar Platero reafirmó en el Congreso de los Diputados el doble objetivo de rentabilidad económica y social del Grupo SEPI, además del esfuerzo innovador, así como la mejora de ingresos y resultados

Ramón Alises

La presidenta de SEPI, Pilar Platero, compareció el día 18 de abril en la Comisión de Presupuestos del Congreso de los Diputados, en el

marco de la ronda de altos cargos de la Administración, para explicar el proyecto de ley de Presupuestos Generales del Estado (PGE) 2018.

Durante su intervención, la presidenta trasladó a los representantes de los grupos parlamentarios las grandes magnitudes contempladas en el presupuesto del Grupo SEPI para este año, así como los principales objetivos que se están abordando en el ejercicio. Los PGE “dan respuesta eficaz a los desafíos de nuestra industria, especialmente de la industria del sector público”, afirmó.

Pilar Platero resaltó “el gran esfuerzo” que se está haciendo en la modernización de SEPI y sus empresas, y la necesidad de “procurar la rentabilidad económica”, de manera que “las empresas del Grupo que van bien incrementen los beneficios, y aquellas que están en pérdidas salgan de los números rojos, o que paulatinamente vayan reduciendo esas pérdidas”. “No tenemos que perder de vista la rentabilidad social, que tiene que ser una de nuestras preocupaciones”, añadió.

La presidenta de SEPI repasó las principales magnitudes que están previstas en el Presupuesto para este año, comenzando por la de ingresos globales del Grupo, que alcanzarán los 5.957 millones de euros.

Dentro de esos ingresos, la cifra de negocios se situará en 4.971 millones, 525 millones más que en 2017. El 86% de esta cifra, según explicó la presidenta, será aportado por tres empresas: CORREOS, con 1.880 millones, 112 millones más que en 2017; NAVANTIA, con 1.590 millones, la empresa que más sube, 383 millones, por la contratación prevista a través de los programas de la Armada española y de exportación; y TRAGSA, con 805 millones, 55 millones más que el pasado ejercicio.

Con el incremento de la cifra de negocios y, con ello, de los ingresos totales, y unos gastos por importe de 5.804 millones, el resul-

tado previsto al final de este ejercicio será un beneficio de 148 millones de euros, que contrasta con las pérdidas de 149 millones estimadas en el Presupuesto de 2017.

“Estamos haciendo un gran esfuerzo para la modernización de SEPI y sus empresas”

Las inversiones previstas por el Grupo SEPI en este ejercicio ascenderán a 298 millones de euros, lo que supone un incremento de casi el 24% sobre las presupuestadas en 2017. Unas inversiones que, según anunció la presidenta, se producen en todas las comunidades autónomas, destacando en este apartado, las inversiones de CORREOS, por un importe de 167 millones, destinadas fundamentalmente al área de paquetería, en HomePak, a aplicaciones informáticas y a la reforma de sus edificios e instalaciones. “No olvidemos”- dijo la presidenta de SEPI- “que CORREOS tiene 2.400 oficinas, cuyas instalaciones deben actualizarse e incorporar las nuevas tecnologías”. Citó también las inversiones previstas por NAVANTIA (60 millones), MERCASA (18), ENSA (17) y TRAGSA (11).

Apoyo a la innovación

Pilar Platero se detuvo también de manera especial en detallar el esfuerzo que SEPI realiza para el impulso a la innovación: “Estamos en un cambio de época y debemos adaptarnos a la digitalización incorporando nuevas tecnologías, un proceso en el que SEPI tiene que ser protagonista; no olvidemos que en

el Grupo hay empresas que compiten y exportan en los mercados internacionales con productos de alta tecnología. Por ello, tenemos que mantenernos en la vanguardia tecnológica e ir incorporando a otras empresas en este proceso”. “La innovación es una de mis mayores preocupaciones desde que he accedido a la Presidencia de SEPI”, confirmó Platero.

“Estamos en un cambio de época y debemos adaptarnos a la digitalización incorporando nuevas tecnologías, un proceso en el que SEPI tiene que ser protagonista”

El conjunto de las empresas del Grupo SEPI destinarán a innovación 145 millones de euros, un 12% más que en 2017, siendo NAVANTIA, con 122 millones, la empresa que mayor importe dedicará a proyectos

tecnológicos, relacionados principalmente con los submarinos S-80 y con los buques de acción marítima. La presidenta se refirió también al gasto en I+D+i de CORREOS, para ofrecer servicios digitales accesibles a través de diversos dispositivos; de ENSA y ENUSA, para la mejora de procesos y productos; y de TRAGSA, dirigido a la lucha contra incendios y a la defensa del medio ambiente. Asimismo, recordó el apoyo que SEPI realiza a ese esfuerzo innovador de sus empresas a través del Fondo de Fomento a la Investigación, con una dotación en 2018 de 30 millones de euros, un 20% más que en 2017.

Mejora de la actividad

Pilar Platero abordó también el plan estratégico de NAVANTIA, actualmente en negociación con los representantes sindicales. “Antes de empezar la negociación quise pulsar la situación de la empresa. Por ello, visité sus astilleros, me entrevisté con los comités de empresa, con la Dirección y con los ministerios implicados”. “Yo asumí en estas visitas que ninguno de los centros se cerraba, y el compromiso que ahora tengo es que las nue-



NAVANTIA es la empresa que mayor importe dedicará a la innovación tecnológica.



Trabajadores del astillero de Puerto Real en la entrega del primer petrolero Suezmax, a la que asistió Pilar Platero.

vas incorporaciones se van a realizar en los seis astilleros". El esfuerzo en formación para los antiguos y nuevos trabajadores será muy importante, aseguró la presidenta de SEPI.

También señaló que NAVANTIA está compitiendo con distintos proyectos en Australia, Canadá, Estados Unidos e India, en los que ya ha superado las primeras cribas. Asimismo, se refirió al Astillero 4.0, que valoró

como "un gran avance que afectará a todos los procesos de construcción, con la incorporación de nuevas tecnologías".

Pilar Platero explicó también la actividad en cada uno de los astilleros. Sobre los de la Bahía de Cádiz, indicó que el proyecto de construcción de cinco corbetas para Arabia Saudí reforzará sus niveles de ocupación, al suponer siete millones de horas de trabajo y

6.000 empleos. Respecto a los de la Ría de Ferrol, la entrada en vigor del programa de las fragatas F-110 para la Armada española, por importe de 4.000 millones de euros, garantizará 7.000 puestos de trabajo anuales durante una década. En cuanto al astillero de Cartagena, el proyecto de los submarinos S-80 asegura la ocupación en los próximos años. “Este año vamos a llegar a un 95% de ocupación en Cartagena”, apuntó la presidenta. Con estos nuevos proyectos, que se sumarán a los que ya está acometiendo NAVANTIA, “se alcanzan cifras que nos acercan al 80% o 90% de la ambiciosa pero realista cartera de trabajo prevista en

el plan a lo largo de 2018-2022, por importe de 11.000 millones de euros”, abundó.

Con respecto a CORREOS, la presidenta de SEPI quiso poner en valor su capacidad para afrontar los cambios y llegar a ser un operador logístico de referencia en el área del *e-commerce* y de paquetería: “CORREOS ahora mismo es una empresa dinámica, sostenible, que está consolidando nuevas líneas estratégicas de actuación, a través de la innovación y la digitalización que tiene acreditada en los mercados”. También resaltó el esfuerzo que está realizando para la conversión de trabajo temporal en puestos de trabajo estables y de calidad.



CORREOS apuesta por el sector del *e-commerce* y paquetería.



SEPI, factor de cohesión territorial y social

La presidenta de SEPI dedicó también parte de su comparecencia a presentar la dimensión del Grupo y su incidencia en la vida de los ciudadanos.

Compuesto por 15 sociedades participadas de forma mayoritaria y directa, así como por la Fundación SEPI, que “constituye un referente de formación avanzada y ofrece oportunidades de empleo a nuestros jóvenes”, el Grupo SEPI da empleo a más de 76.000 personas, con un incremento de casi 4.000 trabajadores respecto a 2017. Su actividad genera a su vez unos 250.000 empleos indirectos. En este punto, Pilar Platero afirmó que “además de suponer el 2,8% del empleo industrial, el Grupo SEPI está presente en todas las comunidades autónomas y en todas las provincias, lo cual le hace ser un factor de cohesión territorial y social”.

La presidenta destacó también que SEPI está presente en la vida cotidiana de los ciudadanos. “Cuando recibimos una carta o un paquete, a través de CORREOS; cuando leemos la prensa o accedemos a la actualidad, a través de EFE, que también pone en valor el idioma español más allá de nuestras fronteras; cuando hay que apagar un fuego, atender una catástrofe o acometer el desarrollo sostenible del medio ambiente, a través de TRAGSA; cuando se facilita financiación a nuestros agricultores, con SAECA; cuando sus productos se distribuyen en los grandes mercados, ahí está MERCASA; en la seguridad de nuestras costas, con los buques construidos por NAVANTIA; o en la financiación de proyectos empresariales y en la gestión de fondos como el de la Dependencia, con SEPIDES”. SEPI está también presente, señaló Pilar Platero, en el mantenimiento y promoción de nuestro patrimonio histórico-industrial, labor que realizan empresas como HUNOSA, MAYASA, NAVANTIA, CORREOS y la propia SEPI.

Almirante Fernando Zumalacárregui, director del Museo Naval

"NAVANTIA es una empresa absolutamente estratégica para España"

Ramón Alises

Fotografía: Martín Regodón



Ubicado en pleno eje Prado-Retiro de Madrid, junto a museos como el Prado, el Reina Sofía o el Arqueológico, el Museo Naval es hoy uno de los mejores del mundo en su categoría. Muchos de los que lo visitan salen diciendo: “pero, ¿qué tienen aquí?”, “esto es una maravilla”, “¿cómo es posible que no hayamos venido antes?”. Así lo cuenta el almirante Fernando Zumalacárregui, quien al hablar de su museo da muestras del gran orgullo que siente por estar al frente de esa institución.

Director del Órgano de Historia y Cultura Naval de la Armada, que abarca el Instituto de Historia y Cultura Naval, los Museos Navales, el Subsistema Archivístico y las bibliotecas, el almirante es, en función de ese cargo, director del Museo Naval de Madrid, así como de los museos de Ferrol, San Fernando, Cartagena, Torre del Oro (Sevilla), Canarias (Las Palmas) y del Archivo-Museo Álvaro de Bazán, en Viso del Marqués (Ciudad Real).

Zumalacárregui afirma que “visitar el Museo Naval es vivir una experiencia única”. “El museo ofrece un discurso cronológico, que se inicia con el reinado de los Reyes Católicos, y espacios monográficos que ofrecen la oportunidad de reflexionar sobre el papel fundamental de nuestra Marina en los descubrimientos geográficos que cambiaron para siempre la concepción del mundo”. “Quienes lo visitan encuentran razones para emocionarse al contemplar, por ejemplo, el rico cargamento que en 1600 transportaba la nao San Diego cuando se hundió en Filipinas tras defender Manila de los holandeses, perfectamente conservado después de 400 años en el fondo del mar”.

Unos 10.000 objetos constituyen el fondo de este museo, con el que ha ido dotándose a lo largo de su historia. El visitante contempla extraordinarios modelos de buques, de diferentes siglos; instrumentos de ciencia náutica y navegación; herramientas de calafates y carpinteros; muestrario de diversas maderas empleadas en su construcción, clavos, pernos, jarcias; documentos, mapas, libros, pinturas; y modelos de arsenales construidos a gran escala de los siglos XVIII y XIX. En definitiva, “puede sorprenderse al encontrar piezas únicas de categoría universal en el ámbito de la pintura, las armas, condecoraciones, banderas, numismática, etnografía, bibliografía, cartografía, construcción naval, etc.”.

Según su director, “el objetivo del Museo Naval es mostrar la historia de la Armada española como parte integrante de la historia de España”. Con ese mismo fin, “el museo colabora con gran cantidad de exposiciones que realizan otras instituciones nacionales e internacionales y que tienen como fondo la difusión de los grandes periodos históricos de España y del mundo”. “Nuestra historia

desde el siglo XV al XIX es una epopeya digna de estudio y admiración”, añade.

El museo está inmerso en proyectos de investigación, que tienen que ver con la conservación del mismo. “Actualmente colaboramos con el CSIC en un proyecto de desarrollo de recubrimientos de protectores para evitar la corrosión de los metales”. También trabajan en su difusión: “Nuestro proyecto de exposiciones temporales ha permitido aumentar muy considerablemente los visitantes. Vamos ampliando su número año tras año, en el museo de Madrid y en los demás museos navales”.

El objetivo del Museo Naval es mostrar la historia de la Armada como parte integrante de la historia de España

El Museo Naval tiene sus orígenes en un Decreto del rey Carlos IV de 1792, cuyo objeto era establecer en la Isla de León, actual San Fernando, un Museo de Marina para completar la instrucción de los Guardiamarinas. Pero, avatares históricos que se muestran en el propio museo, impidieron la creación del proyectado museo, pudiendo inaugurarse a mediados del siglo XIX, en Madrid, por la reina Isabel II.

“El estudio y la exposición de la historia de la construcción naval en España constituyeron uno de los ejes fundamentales en la determinación de crear el Museo Naval”, señala el almirante Zumalacárregui. “Poco después de su apertura”, añade, “la reina emitió dos reales órdenes que abundan en esa idea: en una ordenaba la entrada en el museo de todos

los modelos de barcos de la Corona, y en otra la remisión de un modelo de cada buque que se construyese para la Armada, lo cual nos hace tener una colección de modelos de barcos extraordinaria”.

La visita hace posible conocer la evolución de la construcción naval española a lo largo de la historia de España. Como apunta el director del museo, “la construcción de los arsenales supuso un impulso extraordinario para la construcción naval a mediados del reinado de Felipe V. El de Ferrol, con doce gradas de construcción, fue el más grande de su época en Europa; y el de Cartagena fue el primero que dispuso de diques secos en el Mediterráneo, con bombas de achique de vapor”. Añade también que “en el museo se puede ver el diccionario de arquitectura naval del Marqués de la Victoria, redactado entre 1719 y 1756, indispensable para conocer todos los aspectos de la construcción y apoyo a los navíos del siglo XVIII”.

El almirante Zumalacárregui afirma que “la construcción naval española, con algún periodo difícil, ha estado a un nivel muy bueno a lo largo de la historia”. Haciendo un repaso de lo más inmediato, indica que “empezó el siglo

XX, después del desastre del 98, en unas condiciones muy malas con unidades con muy poco valor militar”. “Los Planes de Escuadra de Ferrándiz y Miranda de 1908 y la constitución de la Sociedad Española de Construcción Naval (SECN) hizo que se empezaran a fabricar unidades modernas de proyectos británicos y americanos, como submarinos”.

Nuestra historia desde el siglo XV al XIX es una epopeya digna de estudio y admiración

“Al comienzo de la guerra civil, España tenía una flota moderna y equilibrada, pero la guerra y el periodo de aislamiento que sufrimos tuvo también consecuencias nefastas para el mantenimiento de la flota”. Después, según explica el almirante, “la E.N. BAZÁN sustituyó a la SECN para potenciar la industria naval militar y que se construyeran algunos barcos, como destructores, fragatas y dragaminas”. Pero, “son los acuerdos con los Estados Unidos en 1953 los que marcan el comienzo de un periodo de modernización de la Armada”.



Almirante Fernando Zumalacárregui

Natural de Madrid, hijo de marino y descendiente del general carlista Tomás de Zumalacárregui, el actual director del Museo Naval comenzó su carrera profesional en Ferrol, en el destructor 'Churruca', al salir de la Escuela Naval. Fue después destinado a Cartagena, como primera dotación de la corbeta 'Infanta Elena'. Allí fue donde empezó a ver cómo construía Bazán los barcos y a conocer a sus ingenieros, uno de ellos hermano suyo.

Hizo la especialidad de submarinos, antes de asumir el mando del patrullero 'Recal-

de' y, después, del submarino 'Tramontana'. Profesor en el curso del Estado Mayor, fue también comandante de la fragata 'Victoria'. Tras realizar un curso de mando en EE. UU. y ser nombrado comandante del Centro de Evaluación de Combate de los barcos, fue destinado al Estado Mayor, donde alcanzó el grado de almirante y asumió distintas responsabilidades, entre ellas la de Jefe del Estado Mayor de la Flota. Su último destino fue el Arsenal de Cartagena, antes de pasar a la reserva y asumir sus actuales responsabilidades. El próximo verano terminará su carrera.

El director del museo destaca la aprobación en 1968 de un nuevo programa naval con el que se construyeron las fragatas Baleares, que abrieron la colaboración "Armada-BAZÁN-US Navy". Después, se diseñaron y construyeron "buques nacionales, como las corbetas de la clase Descubierta o, en la década de los ochenta, las fragatas Santa María, los SSK Galerna y el portaaviones Príncipe de Asturias". "Ese periodo" -afirma el almirante- "permitió a la industria nacional adquirir la experiencia necesaria para acometer el reto de la construcción de buques de última generación, como las fragatas F-100, los cazaminas Segura y el Juan Carlos I, así como el submarino S-80".

NAVANTIA y sus antecedentes están muy presente en el Museo Naval. "Una gran cantidad de modelos de buques del Museo Naval han sido contruidos por esta empresa" así lo remarca Zumalacárregui, quien añade: "NAVANTIA es una empresa absolutamente

estratégica para España. Proporciona una independencia y soberanía tecnológica en el ámbito de la Defensa de la que muy pocos países pueden presumir. Su éxito en la exportación da fe del elevado nivel que ha alcanzado en sus diseños y en la construcción".

NAVANTIA proporciona una independencia y soberanía tecnológica en el ámbito de la Defensa de la que muy pocos países pueden presumir

La experiencia del almirante le permite afirmar que "la estrecha relación astillero-arsenal, la coincidencia de la base de estacionamiento con la base de apoyo, la proximidad al cliente final y la experiencia en cada tipo de buque producen elevadas sinergias que se materializan en unos adecuados niveles de mantenimiento, siempre de acuerdo con los recursos invertidos".

La construcción naval en España: de “Laja Alta a NAVANTIA 4.0”

En un país con cerca de 8.000 km de costa, la industria naval, conformada a partir de los avances en los sistemas de construcción, instalaciones y buques, ha marcado el curso de su historia

José María Molina Martínez (director Museo El Dique de NAVANTIA)

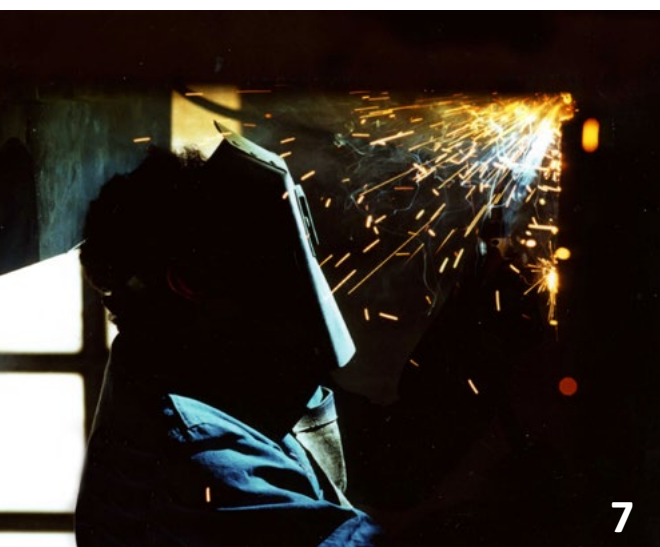
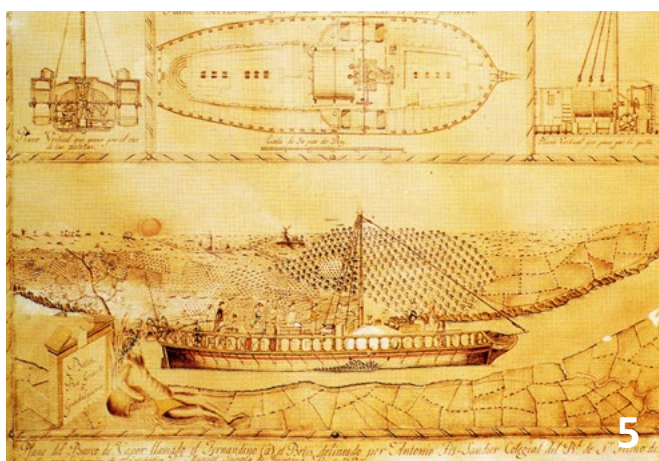
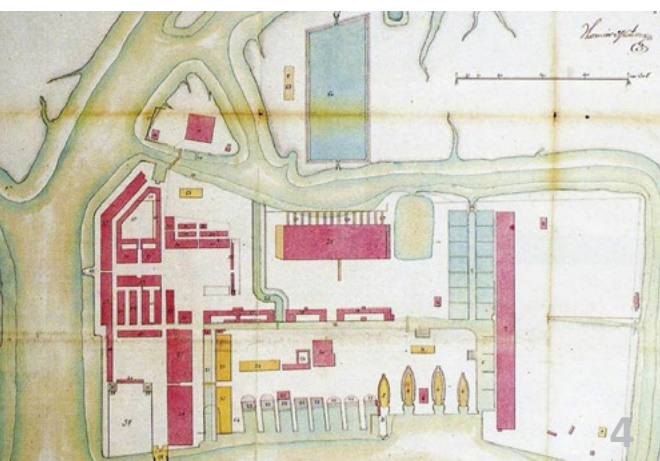
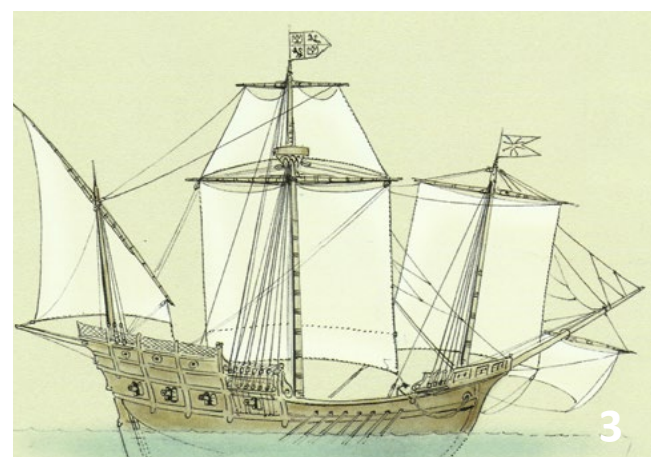
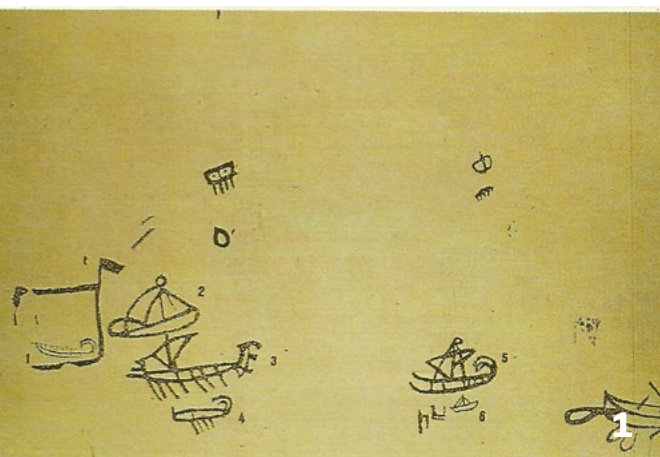
En un abrigo rocoso de la Sierra de los Alcornocales, en el lugar denominado “Laja Alta” de la localidad gaditana de Jimena, podemos observar unas pinturas esquemáticas, entre las que los especialistas han distinguido, además de una buena serie de embarcaciones de distinto tipo, lo que pudiera ser la primera representación conocida de un astillero.

No son muchas las fuentes históricas que ofrecen noticias relacionadas con la “industria naval” que desarrollaron los habitantes de este país en tiempos de la Antigüedad clásica. Solo en los libros bíblicos o en los escritos de geógrafos o historiadores de aquella época encontramos algunas referencias, casi siempre imprecisas, a este tipo de actividad, que sin duda debió ser importante. En esta línea encontramos alguna referencia al tema en el denominado *libro de los Reyes* del Antiguo Testamento donde podemos leer: “...Josaphat construyó naves de Tharsis, para ir a Ophir”, igualmente en la *Guerra Civil* de Julio Cesar podemos leer: “Naves longas X gaditanis ut facerent imperavit...” donde se ordena a los gaditanos la construcción de diez naves de guerra en su lucha contra Pompeyo.

Avanzando un poco más en la historia y ya entrados en plena Edad Media encontramos una cita correspondiente al periodo califal. De los anales palatinos de Al-Hakam II extraemos esta noticia que implica hasta las provincias más interiores de al Andalus en una industria que teóricamente les era ajena: “a fines de la yumadá II envió el califa Al-Hakam al sahib al-surta Ahmad ibn nasr a la cora de Jaén para inspeccionar las cantidades de madera, pez y alquitrán que el amil de la cora debía proporcionar y transportar a Sevilla para las flotas que estaban en construcción”.

El descubrimiento de América supone el arranque definitivo en el desarrollo de la construcción naval

Un par de siglos más adelante y ya en la España cristiana empezamos a tener referencias de unas instalaciones, las atarazanas, específicamente dedicadas a la construcción naval. Durante el siglo XIII se construyen las



1- Detalle del calco de las pinturas esquemáticas de Laja Alta en Jimena, Cádiz. 2- Anverso de un astrolabio astronómico. Museo Naval de Madrid. 3. Carabela S. XV por Rafael Monleón. 4. Plano y proyecto del Arsenal de La Carraca. Cádiz, 30 de enero de 1753. Jorge Juan y José Barnola. 5- Dibujo del Real Fernando, primer barco a vapor construido en España. 6- Dique de carenas de la Factoría de Matagorda en Puerto Real. Cádiz. 7-Soldador. 8- Pintada sobre un bloque en el astillero de Puerto Real, 1977. 9-Impresora 3D desarrollada expresamente para NAVANTIA, de 3 m³ de volumen de impresión, la mayor de Europa en tecnología FDM alimentada con granza.

de Sevilla y Barcelona y a finales del XIV las de Valencia; todas mantendrán su actividad hasta principios del XVIII.

El descubrimiento de América supone, entre otras muchas cosas, el arranque definitivo en el desarrollo de la construcción naval. Los nuevos retos oceánicos demandan navíos de mayor porte que los conocidos hasta ese momento. La carabela será sustituida por la nao y esta a su vez por la carraca italiana, diseñada para navegar por el Mediterráneo, y el galeón, pensado para empresas más allá del Estrecho. Las velas latinas darán paso a las cuadradas y estas a las trapezoidales, aparecerán nuevos instrumentos de navegación y la construcción naval dejará de tener un carácter artesanal para convertirse en un sector industrial de primer orden en aquellos países que basan su poder económico o militar en la exploración o en la ampliación de sus fronteras más allá de sus propias costas.

A partir del siglo XVI y durante los siglos XVII y XVIII los arsenales de marina se convertirán en las grandes factorías de construcción naval, dejando atrás las viejas atarazanas hispanoárabes. Los arsenales de “La Carraca” en San Fernando, además de los de Cartagena y Ferrol, construidos todos durante la primera mitad del siglo XVIII, se convierten desde esta época en las grandes instalaciones de la industria naval española.

La denominada Revolución Industrial va a cambiar drásticamente el mundo de la navegación. El uso del vapor como medio de propulsión y del hierro como material de construcción serán las grandes innovaciones que se apliquen desde este momento a la, realmente, nueva industria de la construcción naval.

A mediados del siglo XIX comenzarán a levantarse una serie de instalaciones relaciona-

das, todas ellas, con el mundo de la industria naval. Así, desde los innovadores varaderos o careneros de rampa a vapor, de mediados del siglo XIX, a los dique de carenas que empiezan a poblar las costas del norte y sur de España podríamos relacionar una decena de pequeñas y grandes factorías, que con el tiempo harán de esos lugares un referente en el mundo de la construcción naval.

A lo largo del siglo XX las constantes innovaciones en los medios de navegación fueron provocando una progresiva y radical transformación en la industria de la construcción naval. La sustitución de las construcciones de madera por las de hierro y acero llevaron a adoptar sucesivamente la aparición de dos técnicas claves en la construcción naval moderna: el remachado y la soldadura.

El uso del vapor como medio de propulsión y del hierro como material de construcción son las grandes innovaciones de la nueva industria naval tras la revolución industrial

Por otra parte, el cambio de la vela por el vapor no fue más que el punto de partida de toda una serie de innovaciones en los sistemas de propulsión de los barcos que nos llevarán, en poco más de 50 años, a pasar de buques movidos por una máquina de vapor a sofisticados navíos que se desplazan mediante energía nuclear, un vertiginoso tránsito en el que no podemos olvidar el invento de la turbina de vapor en 1897 o la aplicación de los motores diésel a la navegación en 1915.

La introducción de la soldadura en los astilleros, a finales de los años treinta, unida a la aplicación de los principios de la construcción por bloques durante los cincuenta provoca un cambio radical en la manera de construir los barcos. Estas nuevas técnicas permitirán reducir los costes de producción y ganar en seguridad y productividad de los trabajadores.

En la década de los sesenta la aplicación de la tecnología de grupos en la construcción naval rematará el cambio tecnológico que permitirá la organización del astillero según líneas de proceso. Mediante la construcción por zonas y etapas se facilitará la producción masiva de buques, la estandarización del diseño y la flexibilidad de la fabricación, lográndose una mayor integración de los procesos de acero-construcción del casco, armamento-instalación de servicios y pintura.

El final del siglo XX aporta a la *joven* construcción naval dos nuevos preceptos: productividad y eficiencia, dos conceptos imprescindibles para poder sobrevivir a los cíclicos periodos de crisis asociados permanentemente a este sector

Sin embargo, no todo fue una sucesión de mejoras, la misma globalización y la creciente competencia fue motivo, junto a problemas coyunturales de orden político y económico, de la profunda crisis que entre finales del siglo XX y principios del XXI azotó este sector, provocó la pérdida de miles de puestos de trabajo y la desestabilización económica de las zonas tradicionalmente vinculadas a esta industria.

Tras unos años de ajuste, nace en 2005 la empresa NAVANTIA, heredera de la antigua tradición de constructores navales que tiene nuestro país y que, con sus seis factorías repartidas por toda la costa española (Ferrol

y Fene en la costa gallega, Cartagena en la mediterránea y San Fernando, Puerto Real y Cádiz en la costa sur atlántica) y los servicios centrales de Madrid, dedica su esfuerzo a modernizar todos los segmentos de producción que tiene nuestra industria naval: nuevas construcciones, reparaciones, motores y sistemas de control y combate.

Entre los objetivos de modernización destaca la consecución del Astillero 4.0, un proyecto de digitalización integral de operaciones, procesos y productos

Entre esos objetivos de modernización, destaca la consecución en el más breve plazo posible del denominado Astillero 4.0, un proyecto de digitalización integral de operaciones, procesos y productos, que se pretenden implementar utilizando tres conceptos básicos: la integración dentro de la empresa de sistemas de producción inteligentes, su extensión a clientes y cadena de suministros a través de una nueva generación de redes de creación de valor y la aceleración de tecnologías en toda la cadena de producción.

En definitiva y en palabras del responsable de su desarrollo: "El Astillero 4.0 será un sistema ciberfísico, en el que todo lo que lo forme y todo lo que haya dentro tendrá dos componentes: el físico o material y el cibernético o virtual. La planta propiamente dicha, los productos que se fabriquen y las personas que lo operen tendrán su gemelo digital, y los gemelos digitales se hablarán entre sí a un nivel que sus hermanos físicos no somos capaces de hacer. Y los datos lo llenarán todo, como el aire..."

Diez años de ENUSA en China: una historia de retos y oportunidades

El gigante asiático es el principal objetivo de expansión internacional de las empresas del sector nuclear, un mercado muy singular y de grandes dificultades, en el que ENUSA ha logrado adentrarse

Emilio Bobo (responsable de Desarrollo de Negocio - Internacionalización de ENUSA)

La internacionalización es uno de los principales mecanismos utilizados por muchas empresas para compensar las dificultades encontradas en sus mercados tradicionales. El sector nuclear está sufriendo duros embates en Europa a consecuencia principalmente del accidente de Fukushima Daiichi en 2011 y la posterior decisión de algunos países de poner fecha de terminación a la generación nuclear. Por este motivo, las empresas del sector nuclear han puesto sus ojos en nuevos países cuyo desarrollo de la generación eléctrica de origen nuclear no se ha visto afectado en la misma medida por Fukushima ni por la crisis internacional. La actividad de ENUSA no ha sido ajena a estos fenómenos y desde hace ya más de diez años ha emprendido el camino en busca de una mayor presencia internacional más allá de su tradicional actividad de suministro de combustible en el entorno europeo. En este contexto la República Popular China constituye el principal objetivo de su expansión internacional.

En el año 2008 se constituye formalmente el *Spanish Nuclear Group for Cooperation* (SNGC) por las empresas Tecnatom, ENSA, Ringo Válvulas y ENUSA con el fin de aunar esfuerzos para el acceso a mercados internacionales. En aquel momento, el gigante asiático ya operaba un reducido número de centrales y estaba anunciando un ambicioso plan de construcción de nuevos reactores con el objetivo de alcanzar el 5% de la demanda del país con energía nucleoelectrica.

El plan nuclear chino oficialmente contempla la operación de 58 GWe nucleares en el año 2020, con 30 GWe adicionales en construcción, suficientes para posicionarse como el segundo país con mayor generación nuclear tras EE. UU. La importante flota de reactores demanda una serie de bienes y servicios especializados relacionados con el combustible nuclear que constituyen valiosas oportunidades de negocio para ENUSA.

La política china de nacionalizar el suministro de combustible nuclear ha supuesto de hecho una barrera de entrada para ENUSA



Los presidentes de ENUSA, José Luis González, y del Grupo CGN, He Yu, durante el acto de firma de un contrato de suministro (Pekín, 2014).

en el mercado de combustible chino. De ahí que, los esfuerzos de la compañía se hayan centrado en nuevas líneas de negocio, en particular el suministro de equipamiento para la inspección del combustible, en los que se está encontrando una buena acogida por parte de las empresas locales.

Básicamente los esfuerzos se centran en dos ámbitos: el suministro de equipos para la fabricación e inspección de combustible y en el suministro de equipos de inspección de combustible irradiado.

Hasta la fecha se han suscrito tres contratos de suministro de equipos para el fabricante de combustible CJNF y dos contratos de suministro de equipos de inspección de combustible irradiado con la empresa SNPI, además de la prestación de dos servicios de inspección de combustible en la central de Ling Ao, proyecto en el que ENUSA colabora muy estrechamente con la compañía española TECNATOM.

De todos los contratos firmados el más reciente y de mayor importe es el relativo al suministro del equipo de inspección visual automática de pastillas de combustible con destino a la fábrica de Yibin. Este contrato re-

presenta un hito importante ya que constituye la primera comercialización de este equipo íntegramente desarrollado por ENUSA en la fábrica de Juzbado. La tecnología de este equipo se aplica desde hace más de 15 años en Juzbado y ha recibido el respaldo y aprobación de los clientes de combustible de ENUSA, lo que supone su mejor aval.

Ni Hao! (¡hola!)

Las negociaciones en China presentan diferencias y características singulares que conviene conocer bien antes de adentrarse en ese mercado. A diferencia de otras culturas, es esencial el conocimiento personal y la confianza entre los interlocutores. Ello implica que existan unas fases previas o introductorias que inevitablemente dilatan el desarrollo de la negociación. Este proceso de conocimiento mutuo incluye múltiples interacciones con el cliente chino que contribuyen a crear el clima necesario para dar inicio a la negociación propiamente dicha.

En el caso de ENUSA este proceso previo ha durado cerca de cinco años, desde las primeras incursiones hasta la firma del primer contrato de suministro en enero de 2013,

lo que da una idea de los plazos a tener en cuenta en una negociación en China.

Guanxi (más que contactos)

Una vez establecidos en ese mercado el siguiente reto es conseguir crecer en competencia con las nuevas compañías chinas que aspiran a ofertar productos y servicios de similar calidad a los que se pueden estar ofreciendo desde compañías occidentales, a un precio sensiblemente inferior.

El éxito y cumplimiento de los compromisos contractuales en los proyectos iniciales supone la mejor carta de presentación en futuras contrataciones. El *marketing online* es una de las vías para dar a conocer las capacidades y logros obtenidos, pero también se necesita fomentar el *guanxi*, un término difícilmente traducible al español que se podría definir como el establecimiento de relaciones de confianza que favorecen el desarrollo de nuevos negocios. Quien tiene *guanxi*, es decir, quien dispone de una red consolidada de contactos, tiene a su alcance un inmenso potencial para dar a conocer los éxitos en el mercado –aunque también de los fracasos–

y las capacidades de la empresa entre los actores principales del mercado chino.

Tai Gui Le! (¡muy caro!)

Quien quiera realizar negocios en China debe asumir que los chinos son unos duros negociadores. Esto es especialmente relevante en un sector como el del combustible nuclear, exigente en términos de calidad y requisitos tecnológicos. Se pueden distinguir tres fases en el proceso de negociación.

En un primer momento, el comprador chino sondea el mercado en busca de aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades.

Una vez identificada la tecnología preferente, comienza la negociación propiamente dicha. El ofertante debe alcanzar con el comprador un acuerdo técnico que recoja el alcance del producto a suministrar así como los servicios asociados, plazos de entrega y otros aspectos del suministro.

La parte final de la negociación se centra en las condiciones económicas del suministro y es aquí donde la milenaria tradición comercial china se pone plenamente de manifies-



Representantes de ENUSA y de sus clientes chinos CJNF y CNEIC, tras la firma de un contrato de un nuevo equipo de inspección de combustible.

to. Es habitual enfrentarse a peticiones de descuento en términos porcentuales de dos dígitos y a modificaciones del alcance cuando se están discutiendo las condiciones de venta. Es en este momento en el que hay que demostrar flexibilidad y capacidad de negociación, con el fin de llegar a un acuerdo.

Ventajas competitivas de ENUSA

El tamaño y crecimiento del sector nuclear chino junto con los recientes contratos de suministro conseguidos por ENUSA justifican plenamente la apuesta de la empresa española por la permanencia en este difícil mercado. Al analizar la evolución de esta presencia a lo largo de los últimos diez años es posible identificar una serie de factores que contribuyen a justificarla.

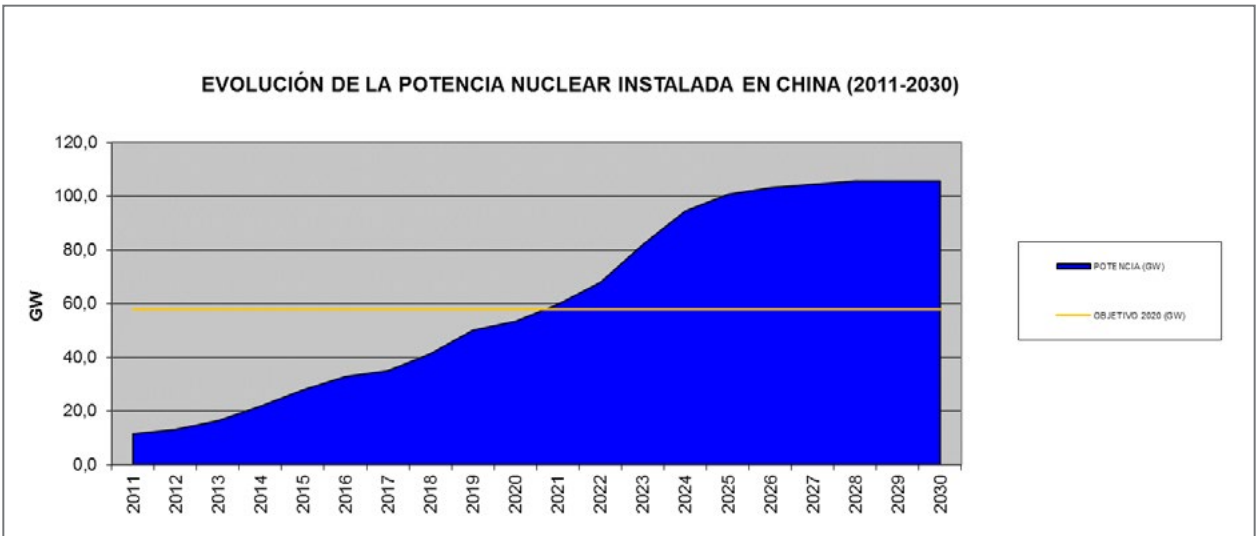
En primer lugar, el sector nuclear en China está madurando a medida que aumenta la experiencia operativa de las plantas. El país asiático pasa así de convertirse en un mercado de constructores a un mercado de operadores, con un incremento en la demanda de servicios y productos de alta tecnología enfocados a la explotación más eficiente de las

instalaciones nucleares; y es precisamente en ese ámbito donde ENUSA puede aportar su conocimiento y experiencia.

En segundo lugar, ENUSA es un suministrador independiente de las grandes empresas del sector a nivel internacional y actúa guiada únicamente por criterios de seguridad, calidad y rentabilidad. Por ello, ofrece a las empresas chinas una opción de colaboración tecnológica neutral, es decir, no alineada necesariamente con los intereses de países con los que China compite globalmente.

Finalmente, es indudable que las buenas relaciones existentes entre las administraciones china y española favorecen el intercambio comercial. Las empresas públicas españolas, singularmente ENUSA, se benefician de este clima propicio a la cooperación.

La apuesta de ENUSA por la expansión internacional tiene en China su principal exponente. Sin duda, hacer negocios en ese país presenta grandes dificultades pero a cambio ofrece también grandes oportunidades. En un contexto de dificultad en el mercado nuclear, es sin duda una apuesta ganadora y ENUSA está dispuesta a aceptar el reto.



CORREOS: a la vanguardia en logística

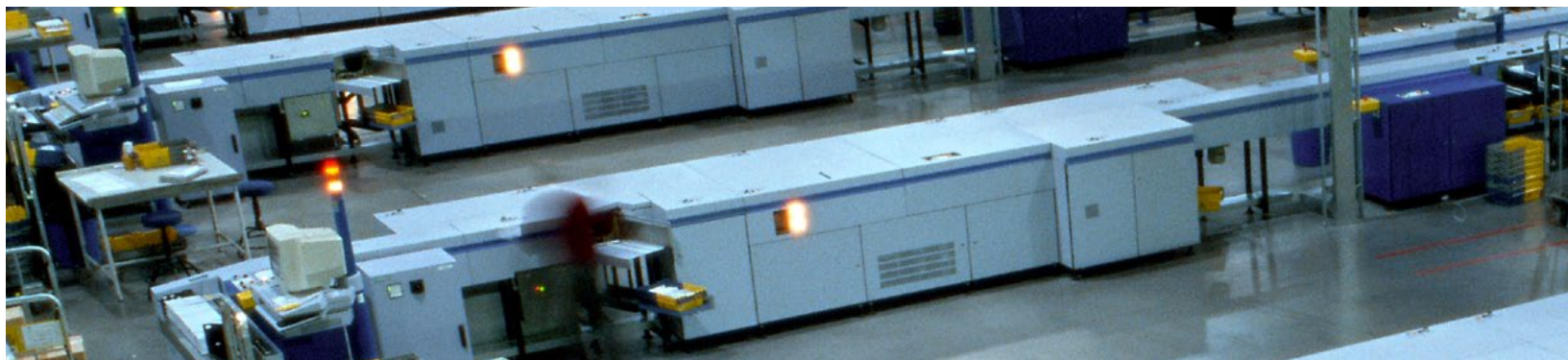
Magín Blanco (director de Operaciones de CORREOS)

La Real Academia de la Lengua Española define la logística como “el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”. Aplicado este concepto al ámbito postal, es el conjunto de operaciones y actividades que se realizan desde que un cliente accede a la red postal para enviar una carta, un paquete o una comunicación electrónica hasta su entrega efectiva al destinatario.

Una característica importante de la logística postal ha sido y es la capacidad de adaptarse a las variaciones que se producen en los entornos en los que opera CORREOS y que se plasman en su espectacular y constante

modernización -mecanización, automatización, transporte, oficinas, centros de reparo, informatización, etc.- hasta alcanzar el nivel con el que actualmente realiza todas sus operaciones.

Es precisamente esta capacidad de adaptación una de las principales razones por las que en los dos últimos años CORREOS ha sido reconocida, en la ciudad china de Hangzhou, sede de Alibaba, como *Best Logistic Partner* por Cainiao, la empresa logística del gigante chino del comercio electrónico. Esta capacidad de adaptación a un sector como el del comercio electrónico, caracterizado por ser muy competitivo, en rápido crecimiento y en cambio constante, se materializa en la



Centro de Tratamiento Automatizado (CTA) de CORREOS en Vallecas (Madrid).

flexibilidad para la creación o adaptación de productos que respondan a las necesidades de AliExpress. Por ejemplo, mediante la integración del cliente en la cadena logística postal, realizando operaciones de clasificación que permitan optimizar las operaciones o reduciendo los tiempos de tránsito gracias al diseño e implantación de rutas de transporte específicas que, además, permiten dar respuesta a crecimientos de volumen exponenciales en momentos señalados, como el ya mundialmente conocido “11/11”, el Día de los Solteros en China.

CORREOS ha sido capaz de materializar todo ello en un corto espacio de tiempo y sin perder de vista su función como agente impulsor de la cohesión socioeconómica del país.

Eficiencia y flexibilidad

Por las características de los productos que procesa así como por la necesidad de diversificar sus líneas de negocio, CORREOS enmarca su modelo productivo, entre los diferentes tipos de fabricación que existen (atendiendo a las variables de complejidad y estabilidad del producto) en el de “proceso no continuo”.

Ajustar el modelo de la logística postal a este tipo de fabricación supone una dificultad añadida con respecto a otros modelos productivos. ¿Por qué? Porque el “proceso no continuo” exige una precisa planificación de los recursos necesarios, ajustar la producción a las diferentes campañas (puntas de tráfico); desarrollar, al mismo tiempo, los proyectos de mejora para incrementar la calidad y la eficiencia y, por último, atender con rigor los costes multinivel en el tratamiento de coproductos que también hay que gestionar.

Una vez definido cuál es el tipo de fabricación que se corresponde con la variedad de productos de CORREOS, se hace preciso identificar y establecer un modelo logístico que permita una operación lo más eficiente posible. Al mismo tiempo, este modelo tiene que estar dotado de la suficiente flexibilidad para que pueda adaptarse a la evolución de los distintos mercados en los que opera (en retroceso, como el de las cartas o en rápido crecimiento, como el de la paquetería del comercio electrónico). Esta flexibilidad debe permitir asimismo desarrollar nuevos productos para entrar en nuevos mercados.



El modelo adoptado por CORREOS es el de los “Centros Territoriales” o “centros de gravedad por agrupamiento”. Este es, sin lugar a dudas, el mejor modelo para aprovechar las economías de escala, al tiempo que genera un mayor rendimiento al posibilitar las cargas completas en el transporte y el tratamiento automatizado de los productos postales y de paquetería, concentrando en ellos grandes volúmenes de envíos. Además, adoptar este modelo permite planificar e identificar de forma acertada dónde es necesario ejecutar las grandes inversiones en automatización y mecanización. Por último, este es el sistema que da mejores respuestas a la calidad en plazo ya que une, desde distancias adecuadas y de forma directa, los grandes flujos de actividad.

Con la adopción de este modelo de centros de gravedad por agrupamiento se produjo un cambio en el paradigma de la logística de la compañía que, en resumen, ha supuesto considerar que el momento más crítico del proceso productivo general es la clasificación y no el transporte (transportar toneladas de objetos postales no es difícil: lo relevante es transportarlas debidamente clasificadas). Este patrón además es el referente básico para la organización de la gestión territorial de la empresa mediante las Direcciones Zonales.

Cadena de valor del circuito postal

La logística postal tiene que atender los siguientes procesos productivos:

- **Admisión:** es el eslabón inicial de nuestra cadena de suministro. La estrategia principal es la de cercanía al cliente, por ello se realiza a través de 26.000 buzones, 2.383 oficinas postales informatizadas y 35 centros de admisión masiva para grandes clien-

tes por los que entra más del 80% del tráfico postal. Los sistemas de información son fundamentales en la admisión, como en el resto de la cadena de valor, ya que es el momento en que los productos de valor añadido -certificados y paquetes- se registran por primera vez. En el ámbito del comercio electrónico cobran especial importancia las recogidas de paquetería en las instalaciones de los clientes.

- **Clasificación:** para maximizar la eficiencia, los envíos se transportan y concentran en grandes Centros de Tratamiento Automatizado (CTA) donde, simplificando, los envíos se tratan una vez en el centro de origen y otra en el de destino con procesos de clasificación altamente automatizados. CORREOS cuenta con 18 CTA dotados con equipos de altas prestaciones capaces de clasificar hasta 40.000 cartas u 8.000 paquetes por hora, que salen clasificados, según la tipología del envío, bien a cartero (sección de reparto) o a código postal.

- **Transporte:** contamos con 121 rutas de largo alcance que unen los grandes CTA y con 676 rutas de medio alcance, desde los CTA hasta las oficinas y unidades de distribución. Estas rutas cubren diariamente los kilómetros equivalentes a dar seis vueltas a la Tierra y son en su gran mayoría subcontratadas.

- **Distribución:** el más importante de los procesos operativos es la distribución de los objetos postales, porque determina el resultado final de la cadena de suministro. La estrategia de CORREOS en distribución es ofrecer la máxima conveniencia: el cliente elige dónde y cuándo quiere recibir su envío. La fase de distribución se realiza a través de 1.815 unidades de distribución en las que se agrupan 28.000 carteros. Todos ellos do-

tados de dispositivos móviles inteligentes (PDA) de última generación con conexión 3G, firma biométrica, geolocalización, escáner integrado, etc. Esta herramienta agiliza los procesos de trabajo, permite que todos los envíos registrados tengan un soporte digital durante todo su ciclo productivo, además de ofrecer nuevos productos y servicios que demanda la sociedad (como información en tiempo real sobre el estado de los envíos, verificación de la identidad del destinatario, firma en remoto, etc.).

Para la distribución de los más de 2.640 millones de envíos del año pasado, empleamos nuestra propia red de vehículos que dispone de más de 3.500 furgonetas (65 eléctricas) y 8.500 motos (300 eléctricas). Esta red se completa con la plantilla de cerca de 11.000 carteros de reparto a pie.

Sin duda, el aspecto más destacado de la red postal es la capilaridad de la red de distribución y de oficinas que permite a CORREOS llegar diariamente a más de 28 millones de hogares y empresas en cualquier punto del territorio. Además, esta capilaridad se está incrementando con modernos sistemas de entrega como el que ofrecen los casilleros automatizados CityPaq -de los que ya hay instalados más de 3.600 en toda España- que permiten tener un “buzón automático” para la recepción (y envío) de paquetería en el domicilio o en lugares de elevado tránsito. Un ejemplo más de la capacidad de adaptación y de innovación de CORREOS.

E-commerce y paquetería

En los últimos años, CORREOS se está viendo amenazada por la aparición de productos y servicios sustitutivos. El correo tradicional se ha reducido en un 35% en el periodo 2011-2017, principalmente por el desarrollo

y la extensión de las nuevas tecnologías de la comunicación. Pero, precisamente, ese mismo desarrollo tecnológico ha propiciado la explosión del comercio electrónico y, asociado al mismo, un crecimiento espectacular en la demanda de distribución de paquetes, así como en la oferta de nuevas modalidades de paquetería.

CORREOS llega diariamente a más de 28 millones de hogares y empresas

El modelo logístico adoptado por CORREOS le ha conferido una gran flexibilidad y le está permitiendo adaptarse a las nuevas necesidades logísticas que requieren el sector del comercio electrónico y otros segmentos de negocio, como el de la distribución de envíos con entrega bajo firma. Una vez más, poniendo en marcha su capacidad de adaptación demostrada desde tiempo inmemorial -en 2017, CORREOS cumplió 300 años de existencia-, la compañía ha entendido que la paquetería y los nuevos modelos de negocio de Internet son el nuevo escenario que le permitirá seguir operando y liderando el mercado.

El futuro de CORREOS como operador logístico se asienta en su demostrada capacidad de adaptación logística y en su flexibilidad para adecuar sus procesos productivos a los cambios que la economía digital está imponiendo. Por eso, podemos afirmar, parafraseando a Stephen Hawking, que definió la inteligencia como “la habilidad para adaptarse a los cambios” que la logística de CORREOS es una logística inteligente.



La cara inadvertida del sector del tabaco

La labor de CETARSA es reconocida por la confianza del conjunto de los agricultores, en un sector con gran incidencia económica y social especialmente en la provincia de Cáceres

Manuel Barroso Cerro (director adjunto al presidente de CETARSA)

Marzo, como todos los años, es un mes decisivo para CETARSA y para todo el sector tabaquero, ya que se trata del mes de la contratación. Para esta cosecha de 2018 hemos contratado un total de 22.184.890 kg de ta-

baco, de los que 21.040.383 kg corresponden a la variedad virginia, 928.104 kg son de burley y 216.403 kg corresponden a la variedad havana. Este volumen de contratación asegura nuestra actividad y es el re-



sultado de compatibilizar las indicaciones de nuestros clientes con la demanda de los agricultores; todo ello con la vista puesta en garantizar los niveles de empleo de los trabajadores de nuestras fábricas de Talayuela y Navalmoral de la Mata, en Cáceres.

El sector productor está integrado por unos 1.700 agricultores, mayoritariamente agrupados en ocho APAs (Agrupaciones de Productores de Tabaco), para una superficie cultivada de unas 9.000 hectáreas y una producción total de 30.011.385 kg, lo que hace que seamos el tercer país europeo en producción de hoja de tabaco, con una cuota del 15% sobre el total tras Italia y Grecia.

Extremadura produce el 97,4% de la hoja de tabaco español, Andalucía el 1,27% y el 1,33% restante lo ubicamos en Castilla y León, Castilla-La Mancha, País Vasco y Navarra. Este dato visibiliza claramente la primera característica del sector del tabaco en rama en España: la fuerte concentración de la producción en un área geográfica muy re-

ducida, el norte de la provincia de Cáceres. Además, si a este dato añadimos los 120 millones de euros que el cultivo y la primera transformación aportan a la economía extremeña, hace que el sector sea determinante en la evolución económica general de la zona con una incidencia relevante en sus niveles de renta y empleo.

El cultivo y transformación del tabaco es uno de los motores de la agricultura que contribuye al mantenimiento de las zonas rurales

Se estima que el cultivo y la primera transformación generan 3.400 empleos en un territorio muy castigado por el desempleo y que, en los municipios del Campo Arañuelo, la Vera y Valle del Alagón, unas 20.000 familias, de forma directa, indirecta o inducida,

viven del mismo; se trata de una actividad estratégica para Extremadura y uno de los motores de la agricultura que contribuye como pocos al mantenimiento de las zonas rurales.

Los cultivadores de tabaco están a la vanguardia de la agricultura en España

Los cultivadores de tabaco están a la vanguardia de la agricultura en España: han invertido y modernizado sus instalaciones y maquinarias, utilizan energía proveniente de la biomasa, usan racionalmente el agua y cada día tienen más restricciones y controles sobre la utilización de productos fitosanitarios, estando mayoritariamente acogidos a sistemas de producción integrada. Asimismo, han tenido que adaptarse a las sucesivas modificaciones de la Política Agrícola Común (PAC) pasando de un sistema de ayudas acopladas a la producción a un sistema de desacoplamiento total a la producción; aún con todo, y lo digo sin miedo a equivocarme, han conseguido producir el mejor tabaco de Europa.

La primera transformación en España en la actualidad la forman cinco empresas que contratan tabaco, destacando CETARSA con una cuota de mercado del 75%, siendo el único operador que tiene fábricas de transformación en España. El resto de empresas transforman su tabaco fuera o nos contratan la maquila de su tabaco.

El peso determinante por su cuota de mercado de una empresa mayoritariamente pública como CETARSA es el dato que visibiliza la que, en mi opinión, es la segunda característica del sector del tabaco en rama en España: que tanto el cultivo como la primera trans-

formación son muy intensivos en mano de obra. Esto subraya el carácter instrumental de la compañía, que tiene como objetivos el sostenimiento de la renta agraria del sector y el mantenimiento de los niveles de empleo en la empresa en el sector productor y en la industria auxiliar. Para el logro de estos objetivos, la rentabilidad de la empresa es un factor decisivo a medio plazo que estamos alcanzando.

La Compañía Española de Tabaco en Rama S.A., S.M.E. fue fundada en 1987 y su objeto social es la adquisición, fermentación, procesado, batido y comercialización de tabaco en rama. Sus accionistas son SEPI, con el 79,18%, e Imperial Tobacco Group, con el 20,82%. Da empleo a 400 trabajadores y presta asistencia individualizada a todos los agricultores y explotaciones que contratan con CETARSA para orientar su producción a la mejora de la calidad del tabaco y a la optimización de costes. Desde el departamento de I+D desarrollamos programas de investigación orientados a lograr que el cultivo sea sostenible y respetuoso con el medio ambiente, produciendo variedades resistentes que minimicen la necesidad del uso de productos fitosanitarios. Por todas estas razones podemos concluir que, en términos generales, existe una relación de gran confianza del sector productor en CETARSA, también por seguridad o por la seriedad en los pagos, como se pone de manifiesto cada año por estas fechas a la hora de la contratación.

CETARSA, una vez comprado el tabaco, procesado y estabilizado en nuestras fábricas, elabora los “blends” requeridos y los vendemos, el 80% directamente a los mayores fabricantes de cigarros y cigarrillos del mundo, como Imperial Tobacco Group (Altadis), Philips Morris, Japan Tobacco International o British American Tobacco, que a su vez re-

presentan el 96% de la cuota del mercado de cigarrillos en España; y el 20% restante a pequeños fabricantes, exportando el 99% del tabaco español que llega a los cinco continentes. El tabaco representa la primera partida en exportaciones cacereñas por nivel de ventas (en 2015, 76,68 millones de euros anuales).

La exposición de todos estos datos destaca la importancia que el cultivo y la primera transformación del tabaco tienen para la provincia de Cáceres y, por ende, para Extremadura, en los órdenes económico y social. Se trata de un sector transcendental para la economía extremeña, pero también es de gran importancia para la economía española, ya que las labores de fabricación de tabaco generan 10.000 empleos, la distribución genera 6.300 empleos, la venta minorista a través de los 13.000 estancos que hay en España genera 30.000 empleos, y el 90% de las máquinas expendedoras de Europa proceden de Navarra. En definitiva, se trata de un sector que emplea a casi 50.000 personas y cada empleo directo genera 2,6 puestos de trabajos de forma directa o inducida, además de generar 9.111 millones de euros de recaudación por venta de tabaco, que suponen el 5% de los ingresos tributarios del Estado.

Pero el sector se enfrenta constantemente a grandes y graves problemas, a los que tenemos que dar respuesta desde la unidad de toda la cadena de valor, como el descenso de las ventas de cigarrillos en un 50% desde 2009, las restricciones sobre el consumo, la prohibición de fumar en lugares públicos, la limitación en la utilización de productos fitosanitarios, los altos niveles impositivos, la hiperregulación, el comercio ilícito o la desventaja competitiva respecto de tabacos producidos en otras zonas del mundo en

condiciones y costes muy inferiores. Todo ello ha dado lugar al ajuste en las compras de los fabricantes y al cierre de fábricas en Europa y en España en los últimos años.

Sin embargo, nuestra caída en la producción ha sido más contenida que en el resto de países, aunque es importante señalar que Europa produce actualmente el 3% del total de la hoja de tabaco mundial. El hecho de que España haya sido el país europeo menos afectado en sus volúmenes de producción se ha debido a que el tabaco español resulta muy competitivo en relación con otros tabacos europeos, por su calidad media, precio, seguridad en el suministro y garantía de estricto cumplimiento de los requerimientos de los clientes en materia de buenas prácticas de cultivo, correcta utilización de los productos fitosanitarios, etc.

Es un sector transcendental para la economía extremeña, pero también de gran importancia para la economía española

Esta buena evolución, en términos comparativos con otros tabacos europeos, pone de manifiesto la confianza por parte de los clientes en el tabaco español, lo que ha resultado posible gracias al esfuerzo y al buen trabajo de todos. En un sector en el que nadie pone en duda que fumar es perjudicial para la salud. Pero, aquí estamos planteando la importancia que tiene para la economía y así lo entienden también los ayuntamientos tabaqueros, la Junta de Extremadura y el Ministerio de Agricultura, con los que tenemos un diálogo permanente a la hora de afrontar los muchos retos que tenemos que afrontar.

Un largo juego de equilibrios

La planificación de una temporada de carreras es un ejercicio delicado y complejo que se ajusta a la tradición, a la vocación de liderazgo del hipódromo y busca hacer industria

Gerardo Torres (director de Carreras de Hipódromo de La Zarzuela)

¿Qué son las carreras de caballos? ¿Para qué sirven? ¿Qué ofrecen a sus seguidores? ¿Qué aportan a la sociedad? Carreras de caballos. ¿Por qué?

Todas estas preguntas tienen varias respuestas posibles, ya que hay diferentes enfoques desde los que contemplar la iden-

tidad y la utilidad de una actividad que es multidisciplinar y en la que convergen intereses dispares. Las carreras de caballos, no se dude, forman un pequeño universo (o grande, según se mire) en el que se guardan equilibrios aparentemente imposibles para que nunca deje de funcionar una maquina-



ria que podríamos llamar “gran complicación”, igual que la de los más sorprendentes alardes de la relojería.

Las carreras de caballos son un espectáculo y una competición deportiva cuya primera gran diferencia respecto a cualquier otra competición es que está abierta a todo el mundo, de modo que usted mismo puede participar en ella si puede/quiere comprar o criar un caballo de carreras e incluso si quiere montarlo, ya que si bien hablamos de una práctica profesional (el *jockey* y la *jockey-tta* son deportistas profesionales), también se admite la participación de *amateurs* (las amazonas y los *gentlemen-riders*).

Dos industrias: la cría y el juego

Además de todo lo anterior, las carreras son desde su génesis el gran soporte de una industria ganadera que selecciona en las pistas de los hipódromos a sus mejores ejemplares, los más veloces, para dedicarlos después a la reproducción con un fin comercial. Y, por si fuera poco, y esta es una descripción somera, las carreras están íntimamente ligadas a las apuestas desde el principio de su historia, hace trescientos años.

Todo empezó en la campaña inglesa, con duelos de un caballo contra otro que servían al rey y a los nobles para aclarar quién era el propietario del corcel más rápido del reino, la gran obsesión de todos, mientras que el pueblo asistía entusiasmado al espectáculo cruzando apuestas, unos contra otros, a favor o en contra de los caballos... o de sus dueños.

Hoy la sofisticada industria del juego abarca todo tipo de competiciones y de modalidades deportivas, incluso virtuales, pero la apuesta sobre carreras de caballos sigue siendo la reina en medio mundo y, sobre todo, la principal fuente de financiación para

la organización de las carreras y el funcionamiento de los hipódromos.

Así pues, entendiendo las carreras como un complejo microcosmos de intereses cruzados, planificar la competición deportiva es, *grosso modo*, el difícil ejercicio de hacer coincidir todos esos intereses, con orden y sentido, en el núcleo de la industria global de las carreras, que está en la pista de los hipódromos, de tal manera que la acción de unas fuerzas sobre otras produzca sinergias que favorezcan que las expectativas de ocio, laborales y de negocio se vean satisfechas. A través de la ordenación de la competición deportiva se impulsa el desarrollo de toda la actividad y sus partes.

El Programa de Carreras se confecciona el año anterior, para que los propietarios puedan ajustar sus cuadras y los entrenadores planificar los retos de cada caballo

La globalización de las carreras es un hecho consolidado. En todos los países donde las carreras se han convertido en una actividad económica de primer nivel, el apoyo estatal ha sido determinante, y no solo en lo económico y financiero, sino en lo estratégico.

Crear un entorno normativo y tributario favorable ha sido definitivo para que las carreras sean una actividad potente y productiva (en cuanto a negocio, recursos y empleo, especialmente el rural, no sustituible por la tecnología) en países como Estados Unidos, Japón, Australia, Sudáfrica, Alemania, Francia, Irlanda, Reino Unido, Nueva Zelanda, Turquía, Singapur, India, etc.

Los Gobiernos de Italia y Marruecos también han decidido en los últimos años desarrollar las carreras y sus subsectores, y especialmente trascendente es el fantástico plan que viene ejecutando desde 2012 el Gobierno de China, que ha pasado de prohibir este deporte (salvo en Macao y Hong Kong) a considerarlo de interés general y social prioritario.

España, Madrid, La Zarzuela

En España las carreras nunca han sido un espectáculo de masas, pero sí tienen una historia larga y una tradición sólida, igual que la actividad rural de la cría del puro sangre. La competición no es potente, pero al igual que en los otros deportes minoritarios, sí que ha proporcionado talentos de primer orden en el plano internacional, desde caballos a *jockeys*, pasando por entrenadores y propietarios.

Sin embargo, y por desgracia, España es el único país desarrollado del mundo en el que las carreras no son en la actualidad una fuente de riqueza para la economía nacional y una actividad generadora de decenas de miles de puestos de trabajo, todo ello debido a la ausencia de planes nacionales, y plurianuales, que permitieran el desarrollo real de la industria, o que dieran orden y sentido a las inversiones públicas que sí se han ofrecido en determinados momentos, como por ejemplo en los últimos trece años, con motivo de la recuperación del Hipódromo de La Zarzuela de Madrid, en 2005.

En todos esos países en los que esta industria es tan importante, rica y sofisticada son los subsectores los que financian la actividad de los hipódromos, mientras que en España es al revés, y es el funcionamiento de estos, y sobre todo del de Madrid, el motor que mantiene el latido del corazón de esos subsectores.

El gran puntal que sostiene las carreras en España es el Hipódromo de La Zarzuela y por ello la planificación de su actividad se basa sobre todo en la necesidad de cumplir con su vocación de liderazgo. Esto hace que la concreción de su oferta de carreras sea el último paso de la monitorización constante de la cabaña nacional del caballo de carreras (puro sangre inglés), ya que para abordar la arquitectura final de lo que se llama el Programa de Carreras es indispensable conocer a la perfección el perfil de dicha cabaña para diagnosticar sus necesidades.

Fuerzas a alinear: modelar una competición deportiva atractiva para dueños de caballos y aficionados, el buen funcionamiento de las apuestas y cuidar la ganadería nacional

Para que haya propietarios, personas que quieran invertir en tener caballos de carreras y que den trabajo a los entrenadores para que estos, a su vez, se lo den a los mozos, los veterinarios, etc., es necesario que todos los caballos (jóvenes y viejos, machos y hembras, buenos y malos, velocistas y fondistas) tengan en ese Programa las suficientes oportunidades para correr con regularidad, y que puedan hacerlo para conseguir unos premios (económicos) que estén en una relación adecuada con el alto coste que tiene el mantenimiento y el entrenamiento de estos animales. Se estima que la media de las ganancias de los caballos en un país debe ser, como mínimo, equivalente al 30% del coste medio de la manutención de los caballos. Por debajo de ese umbral los propietarios huyen; por encima, el número crece.

Se trata de una labor técnica con una clave temporal, y es que el Programa de Carreras para un año entero comienza a prepararse en el mes de junio anterior, se da a conocer en sus detalles básicos en septiembre y se hace definitivo y público en diciembre. Con esta antelación se proporciona una información fundamental a propietarios y profesionales sobre los perfiles de los caballos que mejor encaje tendrán en el desarrollo del programa y sobre los retos y la preparación que haya que fijarle a cada ejemplar. También se garantiza la neutralidad (no se puede favorecer a nadie confeccionando el programa con tanta antelación), lo cual requiere que todo este trabajo lo desarrollen personas sin conflicto de intereses.

Equilibrios, mapas, correlaciones...

Hay que equilibrar los tipos de carreras para que el conjunto mantenga siempre conectados y activos a los apostantes; hay que cuidar la rentabilidad de la ganadería nacional para favorecer en la medida de lo posible (pero no

discriminatoria) su demanda; y es necesario que la programación de fechas y horarios esté en sintonía con las preferencias del público.

Todo es un trabajo laborioso, delicado y complejo que exige equipo, comunicación, concentración, repaso y mucha sensibilidad para mirar por el valor tradicional de un calendario global de carreras clave que encierra una solera que el público entendido exige sobre todas las cosas.

De hecho, la planificación de una temporada en el Hipódromo parte de la custodia de esa tradición acumulada, esencia del propio escenario. Con ello y con el ejercicio de la histórica vocación de liderazgo del hipódromo madrileño hay que satisfacer esos intereses cruzados y uno más: el de la propia sociedad que gestiona el hipódromo y que organiza las carreras, que no es cuestión baladí.

El ulterior gran objetivo es claro: hacer industria. Aunque lamentablemente siga sin darse el escenario favorable construido en el resto de países.



Puesta de la montura del caballo previa a una carrera en el Hipódromo de La Zarzuela.

Comparte tu historia en una postal

Las grandes historias de amor ya no solo se escriben.
Ahora también se envían. Comparte la tuya de una
manera mágica con la App **Mi Postal**.



Descárgate la nueva
App **Mi Postal** y envía
tu propia magia

