

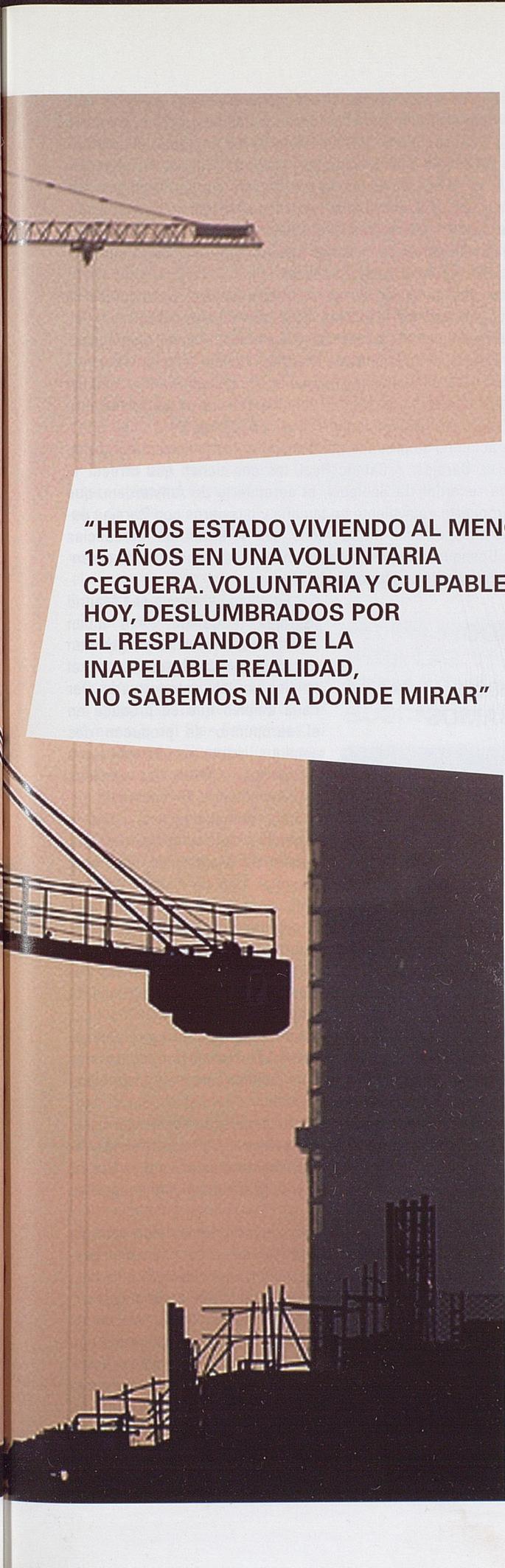
FICHA

# ECONOMIA, ARQUITECTURA, ESTRATEGIA Y FUTURO

Por Pedro Ortiz.

análisis+debate





**“HEMOS ESTADO VIVIENDO AL MENOS 15 AÑOS EN UNA VOLUNTARIA CEGUERA. VOLUNTARIA Y CULPABLE. HOY, DESLUMBRADOS POR EL RESPLANDOR DE LA INAPELABLE REALIDAD, NO SABEMOS NI A DONDE MIRAR”**

En España tenemos un stock de un millón de viviendas invendidas. Hemos estado construyendo estos años del orden de 800.000 viviendas al año. Cifra que aireaban con orgullo las Administraciones, diciendo que eran más que las que construían Francia, Alemania e Inglaterra juntas. Pero la verdad es que la formación de hogares (que no población) ha sido, y está previsto que siga siendo en el futuro, de 400.000 hogares, y por tanto viviendas, al año.

Ese excedente de producción es el que ha terminado produciendo ese stock invendido y que ahora vamos a tener que ir absorbiendo a lo largo de varios años, a lo largo de la crisis. Sólo cuando se absorba podremos pensar en una recuperación de índices aceptables de producción para el sector. Con un flujo de demanda de 400.000 familias anuales, la cifra de un stock invendido de 1.M de viviendas requerirá de dos años y medio para ser absorbido.

En estos años de crisis se van a producir del orden de 150.000 viviendas anuales. Un 20% de producción sobre las cifras que han sido habituales estos últimos años. Siempre hay promotores que encuentran nichos de mercado, (solares excepcionales, nuevas demandas producto de los cambios económicos, etc) y son capaces de producir una oferta inmobiliaria muy 'puntual'. La incorporación de esta producción al mercado durante los dos años y medio de absorción del stock, supone un año más de prolongación del proceso de absorción.

Tenemos pues en el sector que contar con tres años y medio de recuperación de un mercado equilibrado en el que oferta y la demanda respondan de una forma natural. Esto nos lleva a fechas tentativas cercanas al segundo semestre del año 2012. Es ese el momento en el que una nueva producción será requerida por el mercado.

El producto inmobiliario es un producto de largo plazo de maduración. La construcción requiere dos años a partir del suelo finalista y la concesión administrativa de permiso. La preparación de esos suelos requiere del orden de otros 3 a 5 años sobre suelo recalificado, y los procesos de planeamiento en la recalificación pueden ser enormemente dilatados, (¡o rápidos!) porque dependen de veleidades políticas... procesos de discrecionalidad opaca.

Este carácter supone que esos productos, que deberán estar en el mercado en el segundo semestre del 2012, tendrán que ser iniciados en el segundo semestre del 2010, y los proyectos objeto de los encargos profesionales previos deberán redactarse a partir del primer trimestre del 2010.

Le queda un año de espera a los profesionales de la arquitectura en los que sus capacidades de supervivencia se van a ver puestas a prueba. Recursos acumulados durante los años de bonanza, capacidad de adaptación de la capacidad productiva, del consumo de recursos humanos y materiales, van a ser los elementos de prueba a los que van a tener que hacer frente.

Si nos atuviéramos literalmente a las cifras de producción inmobiliaria antes expresadas solo serían aquellos que hayan sido capaces tener la capacidad empresarial de encontrar esos 'nichos de mercado', un 20%, los que serían capaces de sobrevivir. Si contamos con una cierta capacidad de adaptación a un mercado a la baja, podríamos elevar esta cifra a un 25% ó 30%.

Pero, la buena noticia es que de esa cifra capaz de sobrevivir, el futuro es de ellos. Ellos se repartirán los crecimientos del futuro. Lo que estamos viviendo es puro Darwinismo, en su 200 aniversario. La crisis ayuda pues a eliminar excedentes y a seleccionar los más aptos y capaces para iniciar una nueva fase expansiva. La valoración de la bondad o maldad de la crisis, de lamentarse o alegrarse de ellas, queda ya en un marco de apreciación moral y emocional de cada uno.

En 1994 se producían en la Comunidad de Madrid 18.000 viviendas. Eran insuficientes. Los estudios de necesidades y de demanda mostraban que eran necesarias 25.000. Este es el número que se propuso desde la Dirección General de Urbanismo de la Comunidad, gobernada en ese momento por Alberto Ruiz Gallardón. Un incremento de un 35% a muchos les pareció escandaloso pues parecía una llamada a la especulación y al desarrollismo. Hemos estado construyendo algunos años 60.000. Un incremento de más del 200%. Tres veces lo que necesitábamos.

Ya entonces, desde esa Dirección, se avisó. Eran necesarias 25.000 al año, y no más. Aunque en aquel momento esa cifra parecía inalcanzable y todo un éxito de gestión política económica y urbanística si se conseguía. Se avisó de las consecuencias ya en aquel año 1995 en el que se formuló este análisis. El problema de superar las 25.000 necesarias era no sólo el que se produciría un stock de viviendas vacías. Ese era el menor de los problemas.

El problema era que los recursos económicos de la región que se utilizaran para esa sobreproducción innecesaria serían detraídos, hurtados, de sectores estratégicos a largo plazo para la economía regional y que los necesitaban para establecer una base económica estable y sólida a largo plazo para posicionar Madrid en el concierto de ciudades-regiones del mundo. Estrategia imprescindible para una economía globalizada como la que vamos a vivir a partir de este momento.

Fue un mensaje que no se quiso ver a lo largo de estos 15 años. Hemos vivido en una ceguera voluntaria.

El Plan Estratégico de Madrid (voluntariamente no se especificó si 'ciudad' o 'región') iniciado en 1989 bajo la iniciativa del alcalde Agustín Rodríguez Sahagún, y presentado en sus conclusiones finales en 1994.

Madrid necesita encontrar su posición en el concierto internacional de ciudades. Las grandes metrópolis del mundo están relacionadas y articuladas entre sí, conformando una red de intercambios, intereses, producciones, decisiones y repartos de beneficios, que afectan a todas. Eso que ahora en el 2009 llamamos globalización.

En este 'tablero' global, como si fuera un gran juego de ajedrez, las metrópolis dominantes con carácter de piezas dominantes en el juego de la globalización son cinco: Nueva York, Londres, París, Frankfurt y Tokio. Estas son las 'reinas' del tablero. Determinan la posición y el juego que realizan todas las demás piezas. Madrid no pertenece a este club selecto.

Madrid está en el siguiente escalón. Es una ciudad articulada con estas grandes metrópolis pero con una función secundaria. Y para ejercer bien esa función, para poder participar de los beneficios de la globalización, y no de ser su víctima, tiene que encontrar las funciones que pueden determinar con mayor éxito esa posición.

El Plan Estratégico de Madrid de 1994 ya estableció que Madrid tenía un problema de internacionalización de su economía. Ni sus empresarios, ni sus asalariados tenían capacidad para competir en un mercado globalizado. No tenían idiomas, no tenían capacidades competitivas, no tenían criterio de cuáles eran los sectores en donde se podían posicionar competitivamente.

Ese mismo Plan decía que había que desarrollar un esfuerzo, una estrategia y un trabajo para posicionar Madrid en estos mercados. Madrid tenía, tiene, un fuerte potencial como plataforma intercontinental entre Europa e Iberoamérica. Esa plataforma intercontinental, hoy por hoy, la ejerce fundamentalmente Miami. No solo es la plataforma entre Norteamérica y Latinoamérica, ejerce también de plataforma europea cuando los países o empresas europeas no tienen capacidad para intentar el salto directamente hacia los países de destino.

Madrid podía ejercer esa función, con los beneficios que de ello se derivan. Ser capaces de articularlas relaciones entre esas dos economías continentales produce ingentes beneficios derivados, ingresos intangibles y, con el tiempo, redes de ingresos invisibles. Funciones esencial en la economía de esas grandes metrópolis enunciadas. Elementos que generan la productividad, eficacia y bienestar de esas metrópolis.

Cuando Madrid ejerce una función de articulación entre un empresario iberoamericano y uno europeo, un empresario argentino y uno francés, es

muy posible que el producto vaya directamente en barco desde Buenos Aires a Róterdam o El Hâvre, pero el acuerdo se habrá producido y formado en Madrid. Los abogados que posiblemente hayan analizado el acuerdo, colaborando con los de ambas empresas, serán de Madrid. Pero también la financiación de la operación puede ser ofrecida por un banco español. Y los seguros, y las compañías logísticas, y los analistas de mercado, etc, etc. Sin mencionar los intérpretes, el business centre, los hosteleros y los servicios complementarios de ocio, que han aportado la logística a los encuentros entre los ejecutivos empresariales.

Todos estos elementos son los que se llaman servicios cuaternarios. Es decir servicios de servicios. Servicios avanzados de alta calidad que dan servicios internacionales a otros servicios de economías complementarias.

Esta estrategia no solo implica a Madrid. Cuando estas operaciones requieren de productos complementarios, es el conjunto de la economía nacional la que entra en juego. Madrid tiene, y necesita, un hinterland para ser capaz de ejercer estas funciones intercontinentales.

Si la operación no se produce por transporte marítimo sino por transporte aéreo, es Barajas, o Campo Real, los que tienen que ofrecer el servicio. Cabe recordar de Schiphol, el aeropuerto de Ámsterdam, que ha sido el aeropuerto equivalente en tamaño y pasajeros con Barajas durante muchos años, ofrecía cuatro veces más de tráfico de mercancías que Barajas. Desequilibrio que no hace sino reflejar la pérdida de potencial desaprovechado de la economía de Madrid.

En el momento que sea Madrid (Barajas o Campo Real) quien ofrezca esos servicios se generan un efecto multiplicador sobre el empleo no solo aeroportuario. Por cada empleo que se produce en el aeropuerto se producen dos empleos indirectos de empresas vinculadas y otros dos empleos inducidos sobre la economía regional, entendiendo ésta como la economía del conjunto del hinterland de Madrid. Un hinterland nacional. Con un Campo Real de 100 millones de pasajeros (Barajas ha superado los 50 millones y estará saturado con 80 dentro de 15 años) serán medio millón los empleos vinculados a esta función logística de rango intercontinental.

Si Madrid, por ejemplo, se convierte en un punto de rotura de carga entre los dos continentes, son toda una serie de productos industriales producidos en el conjunto del país los que pueden entrar en juego como complementos a esos procesos de producción.

Pero para ser capaz de realizar estas funciones, de desarrollar estos servicios, hay que estar preparado en los sectores adecuados y en las capacidades necesarias. Sectores competitivos internacionalmente. Dentro de nuestros potenciales de localización y de posicionamiento geográfico y económico.

España, está desplazada con respecto a los grandes mercados de consumo. Nuestros productos están gravados con sobrecostes de transportes. Para compensar éstos no tenemos más remedio que producir mas barato. Esto se hace con reducción de costes laborales o por mayor capitalización y valor añadido de investigación y diseño. Como no estamos dispuestos a reducir nuestros costes laborales para acompasarlos con los del tercer mundo, no nos queda más remedio que compensarlos a través de una mayor capitalización. En este campo la competencia nos viene por parte de las economías más avanzadas que poseen una mayor concentración de capital. Sin olvidar este factor no queda más que mejorar nuestra aportación de valor añadido vía I+D. Queda la duda de si seremos capaces de hacer frente a este reto. Parte importante de nuestro éxito es el encontrar nuestros nichos de mercado en función de

**“HEMOS ESTADO CONSTRUYENDO ALGUNOS AÑOS 60.000. UN INCREMENTO DE MÁS DEL 200%. TRES VECES LO QUE NECESITÁBAMOS”**



las características de nuestra economía. Tenemos que 'complementar' otras economías que puedan necesitar de nuestros productos. Para decirlo de una manera empírica es evidente que no debemos intentar venderle lechugas a Uruguay ni vehículos de alta tecnología a Alemania. Nuestra estrategia debe ser mas bien la de venderle vehículos de tecnología media a Uruguay, y derivados o piezas para la industria de alta tecnología alemana. Todo ello dentro de una estrategia geográfica de los mercados que nos resultan más naturales. Y sin olvidar en todo ello un cierto potencial del 'just in time' en un mercado global (Barajas/Campo Real) en nuestro propio segmento tecnológico.

Si no podemos competir en los costes de transporte, si no podemos competir en la reducción de los costes laborales y sociales, si es difícil competir en los procesos de capitalización, nos tenemos que concentrar en los procesos de I+D, el valor añadido. Como todas las economías más avanzadas, y hacerlo en aquellos mercados y en aquellos nichos de mercado, sectoriales y geográficos en los que tenemos potenciales beneficios de localización económica y/o geográfica.

No es sino esta estrategia la que se ha descrito para esa plataforma intercontinental Europa/Iberoamérica para Madrid, ya en el Plan Estratégico de 1994.

Desde 1994 ni Madrid ni el conjunto de España, ha hecho nada en este sentido. Nos hemos dedicado estos 12 años a seguir desarrollando el sector de la promoción inmobiliaria y de la construcción. Este sector ha pasado de un 7% del PIB nacional a un 14% de ese PIB. Hemos estado dedicando recursos y esfuerzos en desarrollar un sector económico que no está en la línea de lo que España, necesitaban. Ni el mensaje del Plan Estratégico, ni de la Dirección General, fueron entendidos, o escuchados. Este fue un Plan del que la entonces concejal de Cultura del Ayuntamiento de Madrid, Esperanza Aguirre, dijo que era una pérdida de tiempo y un trabajo inútil.

## INTELIGENCIA

Aunque sea tarde, es un trabajo inevitable para poder integrarnos adecuadamente en el concierto de economías internacionales, con el puesto y el papel que debería correspondernos. Todo el tiempo que perdamos, todo el tiempo que transcurra sin hacerlo, será un tiempo que redundará en una necesidad de sobreesfuerzo para alcanzarlo o en la pérdida definitiva de potenciales que aprovecharán otros.

Para concretar una política regional hay que detectar qué sectores son los que tiene ese potencial de penetración en mercados internacionales. Son diversos. Van evolucionando. Como no se puede hacer un esfuerzo indiscriminado en todos los sectores sobre los que hay que intervenir en el conjunto de la economía española, hay que concentrar recursos y esfuerzos sobre estos sectores que son los que ofrecen mayor potencial de convertirse en los motores de la economía española internacionalizada.

Uno de los problemas que tuvo aquel Plan Estratégico de 1994 es que, cuando se solicitó la colaboración de las instituciones empresariales para detectar estos sectores y potenciarlos, éstas respondieron que no se debía, que al menos ellas no debían, hacer esa selección. Que se debían apoyar todos los sectores y todas las empresas... y que ya sería el mercado y el tiempo, el que determinara la eficacia y el éxito. No hay recursos suficientes para este tipo de política generalizada, y aunque los hubiera, serían muchos de ellos desaprovechados. Lo que hay que alcanzar es la mayor eficacia en el uso de nuestros recursos, pues sólo con esta máxima eficacia se podrá competir en esos mercados internacionales enormemente competitivos. Estos sectores necesitan la

ayuda en varios frentes. Necesitan formación específica de su clase empresarial y de sus operarios. Hay que determinar qué formación es la necesaria. Darla corresponde a ese mismo sector pero con la ayuda de la Administración. Recibirla corresponde a las empresas del sector, entendiendo éstas aquellas que lo necesitan para una competencia internacional y no asentarse en una autocomplacencia con la esperanza de seguir sobreviviendo en el mercado nacional.

Necesitan apoyo público para el análisis de los mercados extranjeros, y para su presencia y penetración en ellos. Esta es una política muy costosa que no puede ser realizada solo por las empresas individuales. Las inversiones, la información, el riesgo, solo pueden ser asumidos con el apoyo de las instituciones y de los programas del Estado.

Necesitan capitalizarse para poder competir con las empresas similares de las economías más avanzadas y que, como ya hemos mencionado, tiene acceso a capitales de mayor volumen. Las líneas de crédito preferente, aunque aportadas por el sector privado, deben ser dirigidas, respaldadas y garantizadas por el sector público.

Necesitan infraestructuras y equipamientos que permitan y potencien su capacidad de proyección económica internacional. Necesitan inversiones de capital de factores de producción con grandes concentraciones de capital o de beneficios indivisibles, que no pueden ser afrontados por el sector privado únicamente. Necesitan una fuerte colaboración del sector público en su definición y proyección. Infraestructuras como las aeroportuarias

para Madrid, o las viarias y ferroviarias para el conjunto nacional son un ejemplo para aumentar la accesibilidad de nuestros productos y servicios a los mercados internacionales y para reducir los costes de transporte.

Pero no solo son infraestructuras de cemento, hormigón y asfalto, las que se necesitan. Son 'infraestructuras' de logística, de formación, de promoción. Centros de intermodalidad, de investigación y creación, de exposiciones y congresos, de servicios internacionales (business centres), de educación y formación internacional, etc, etc. Son las 'infraestructuras' inteligentes. Son equipamientos y dotaciones de apoyo

al sector de la producción y exportación. El sector público es menos sensible a este tipo de 'infraestructuras' porque las entiende menos, y porque requieren una mayor 'inteligencia' económica para comprender su necesidad que las infraestructuras básicas.

Y necesitan inteligencia. La capacidad para encontrar los productos que esos mercados internacionales demandan y ser capaces de crearlos, adaptarlos y producirlos. Ese es el I+D del que recurrentemente se hace gala en las declaraciones públicas pero cuyos resultados prácticos no son tan visibles como los programas de apoyo y subvención.

Esa 'inteligencia' se tiene que demostrar en muchos frentes. No sólo en la capacidad de investigación en líneas científicas de vanguardia internacional, es también en simples adaptaciones 'culturales' de productos de mercado a nichos específicos de diversas economías locales. No es solo inteligencia teórica... es también inteligencia práctica, de la que tiene que hacer gala no solo nuestros investigadores y nuestra universidad para estar a la altura, sino también nuestros empresarios para percibir esas oportunidades que sólo se descubren con capacidad empresarial. La inteligencia es definida en biología como 'la capacidad de una especie a adaptarse a su entorno'.

La globalización no deja de ser un fenómeno 'biológico'. En los próximos años se va a poder ver la capacidad de la sociedad española para adaptarse a ese entorno de la globalización.

## “EL PROFESIONAL EXCEDENTARIO PARA LAS NECESIDADES DE NUESTRA ESTRUCTURA ECONÓMICA TIENE QUE BUSCAR NUEVOS MERCADOS”



## EL SECTOR INMOBILIARIO

El Colegio de Arquitectos ha colaborado con la sociedad en general para determinar estas necesidades de políticas económicas generales. Hay que recordar que los profesionales de la planificación regional, arquitectos, fueron los propios colaboradores de estos planes socioeconómicos a los que estamos haciendo referencia. Pero, además de una colaboración profesional sobre el conjunto de las necesidades sociales y económicas de la sociedad, cabe profundizar en el sector específico en el que la mayoría de los profesionales de la arquitectura ejercen su actividad: el sector inmobiliario.

Tenemos que deshacernos del excedente de capacidad productiva del 50% del sector y volver al 7% del PIB nacional. Reducir ese 14% al que desequilibradamente hemos llegado. Y este régimen de adelgazamiento va a ser doloroso. Ya lo está siendo. Bajar al 20% es la expresión del dramatismo de la crisis que estamos viviendo. Pero aquellos que están simplemente esperando que 'escampe' para volver a producir... que sepan que solo aquellos que consigan sobrevivir podrán optar por ese 50% del mercado. El otro 50% tiene que pensar en desaparecer definitivamente..., o buscar salidas en el extranjero, en los mercados internacionales. Y aquí debemos diferenciar cuatro sub-sectores en este sector inmobiliario: El promotor, el financiero, el constructor y el profesional.

### EL PROMOTOR

El promotor español es eficaz y competitivo internacionalmente. Y esto a pesar de que los mercados de la promoción están muy atomizados geográficamente y que en muchos casos los intereses y las tramas locales son determinantes para una decisión inmobiliaria. El promotor español, a pesar de su atomización (solo el 5% tienen un ámbito territorial sustancial) ha sido capaz, cuando su talla lo ha permitido, salir y competir en mercados internacionales. La Europa del Este, (Polonia, Rumania, etc.) y África del Norte (Marruecos) son los pasos previos a un futuro a largo plazo en las economías emergentes iberoamericanas en donde existen o se producen clases medias que constituyan una demanda potencial (Chile).

Este promotor, hoy por hoy, está siendo capaz de adaptarse a los mercados locales utilizando los recursos de producción ofrecidos por esos mismos mercados, tanto en la construcción como en los servicios profesionales. Colaborar con este promotor, haciéndole su trabajo de adaptación a esos mercados más fácil, al poder hablar en origen el mismo lenguaje técnico, sería un potencial tanto de constructores como de profesionales que no ha sido todavía suficientemente explorado.

### EL FINANCIERO

El sector financiero español hace ya más tiempo que está siendo punta de lanza de la penetración en otros mercados internacionales. El banco de Santander y el BBVA son ejemplos que deben marcar una línea de actuación para otros sectores y una estrategia de complementariedad.

Sectores como el inmobiliario son perfectamente compatibles en sus estrategias con el sector financiero. Una estrategia de banca comercial, estrechamente arraigada en la captación de recursos de la economía doméstica y dispuesto a ofrecer unos servicios financieros para las necesidades familiares como son la vivienda, el vehículo, los electrodomésticos, la educación, o el consumo familiar, pueden iniciar su vínculo con el cliente por el mercado hipotecario.

En esa captación del cliente participa activa y estratégicamente el promotor. Si ese promotor, español, va de la mano del financiero, español, la coordinación en la penetración de esos mercados internacionales es mucho más fluida.

### EL CONSTRUCTOR

El constructor español lleva años diversificando su mercado. Para las grandes constructoras son los servicios urbanos, la gestión y el mantenimiento de infraestructuras, ejemplos de esta diversificación. Esto le ha permitido competir en mercados internacionales en donde ha obtenido importantes éxitos concursales (UK, USA, Argentina, etc.) Sin embargo, el pequeño constructor, muy apegado al terreno e íntimamente vinculado a esa promoción atomizada, es el que tiene más difícil superar a largo plazo

la crisis. Este es, en gran medida, y la mano de obra por él contratada, la que va sufrir esta reducción del 50% de la producción inmobiliaria. La mano de obra de la construcción, de baja cualificación, ha sido la que ha atraído y absorbido las fuertes oleadas de inmigración de estos últimos 10 años (700.000 inmigrantes en Madrid, un 12% de la población) Su difícil adaptación a estos sectores de internacionalización de la economía que hemos estado comentando en estas líneas hace difícil y preocupante su futuro. Esta mano de obra excedentaria del proceso inmobiliario va a tener difícil reubicación.

### EL PROFESIONAL

El arquitecto, el ingeniero de las diversas ramas involucradas en el proceso de la construcción, es también excedentario. Si nos atenemos a las cifras mencionadas, hay un excedente de un 50%. Esto hay sin embargo que matizarlo.

Los números crecientes de jóvenes profesionales producidos por la Universidad ante las expectativas aparentes de trabajo a corto plazo, no van a poder mantener sin recortes, que están sufriendo ya, las expectativas de ese trabajo para un futuro a largo plazo. Ellos son los primeros en sufrir la crisis y serán los últimos en percibir la recuperación parcial. Los propios profesionales consolidados, están sufriendo esa reducción al 20% de su volumen de encargos profesionales. Si aceptamos que el volumen de trabajo de estos años ha supuesto para algunos unas tensiones en la carga de trabajo con respecto a su capacidad, podemos matizar esa cifra bruta del 20% de reducción en algún parámetro algo ligeramente superior. Pero serán este 25 ó 30% el que sobreviva, el que tendrá opciones a responder al incremento del futuro mercado profesional estabilizado en esas cifras del 50% de la producción actual.

El problema, social y económico para España, está en dónde recolocar ese 50% ó 70% excedentario de profesionales de alto nivel de formación y de capacidad. El problema es especialmente acuciante para Madrid pues este tipo de servicios avanzados se concentra en las metrópolis de mayor rango, de las que Madrid es, en España, el máximo exponente. En Madrid tienen establecido su centro de actividad profesional el 30% de los arquitectos españoles aunque su trabajo se produzca para el conjunto de la economía y del territorio nacional.

El profesional excedentario para las necesidades de nuestra estructura económica tiene que buscar nuevos mercados. La presencia de empresas inmobiliarias madrileñas/españolas y de la arquitectura española en mercados internacionales, si van acompañadas de una financiación de empresas españolas, puede significar la consolidación de esos mercados de banca comercial. Para ello hay que establecer una política de internacionalización en busca de mercados que por su estructura social, económica y financiera (clases medias capaces de endeudarse en servicios hipotecarios) sean mercados potenciales de expansión comercial.

Este es un proyecto conjunto de nuestro sector inmobiliario, promotores, financieros, constructores y profesionales, y con el apoyo inteligente y decidido de las administraciones públicas, Estatal, Autonómica y Municipal. Cada una en las políticas de promoción económica que le corresponden. Sin excepciones. Sin tirar balones fuera y sin culpabilizar a las otras instancias de la incompetencia de no saber asumir las responsabilidades propias.

En esta conciencia colectiva, en esta inteligencia colectiva, 15 años después de enunciada en el Plan Estratégico de Madrid, 15 años después de haber sido apuntada por la Dirección General de Planificación Regional, reside nuestra capacidad de hacer frente a la actual crisis económica, aprovechando su potencial para posicionarnos en la economía internacional globalizada. Sabiendo ponernos por delante, en lugar a que sea Europa la que salga y que tire de nosotros. El espectáculo que están dando nuestras administraciones y nuestra clase política es desalentador.

En saber hacer esto se juega el futuro de Madrid, capital y región, de su economía, de su capacidad de generar valor añadido, de su capacidad de tener una estructura económica equilibrada y solida, capital y región, en su presencia internacional como gran metrópoli globalizada. •

Artículo publicado en el número 41, correspondiente al mes de mayo, por la revista *Cuadernos para el Diálogo*.