



# **25 AÑOS** **COMPROMETIDOS** **CON NAVARRA**



**Gobierno  
de Navarra**

**25 SODENA**  
Sociedad de Desarrollo de Navarra

1984  
2009

**25 ANIVERSARIO DE SODENA**



# 25 AÑOS **COMPROMETIDOS** CON NAVARRA



**Gobierno  
de Navarra**

**25 SODENA**  
Sociedad de Desarrollo de Navarra

Resumen de la Jornada que, con motivo del 25 aniversario de SODENA, se celebró en Pamplona el 21 de enero de 2010.



# Ingeniero, autor de teatro y abogado

Presentación de la Conferencia de Antonio Garrigues Walker a cargo de José María Aracama, Director General de SODENA

**D**ebo agradecer, antes de escuchar a Antonio Garrigues, la gran facilidad que nos ha dado para contar hoy con su presencia en Pamplona. Recuerdo el VI Congreso de Directivos y Ejecutivos de España celebrado en Pamplona el pasado mes de octubre, cuando le pregunté si podríamos contar con él para este acto y transmitirnos experiencia y su conocimiento. Todo fueron y han sido facilidades.

Ya sé que conocéis todos su biografía, pero trataré de resumir algunos aspectos quizás más ocultos, que nos ayudarán a entender mejor sus valores y su trabajo.

Es madrileño, se licenció en Derecho por la Universidad de Madrid en 1954 y, ese mismo año, pasó a formar parte de la firma Garrigues que habían fundado su padre y su tío. Preside la firma Garrigues desde el año 61, casi nada, cuando contaba 27 años. Preside también la Fundación Garrigues y la Alianza Iberoamericana de Abogados Affinitas, promovida por el despacho español. Destaca su labor de experto legal en inversio-

nes extranjeras en España, y creo que es el mejor embajador que tiene España en el exterior. Ha sido presidente de la Asociación Mundial de Abogados.

Me dejo muchas cosas Antonio, ya me puedes perdonar. En el año 82, esto también hay que decirlo, creó el Partido Demócrata Liberal, no con demasiado éxito. Y en el año 84 se unió al Partido Reformista Democrático con Miguel Roca, intentando ocupar la parcela de centro. Es presidente y consejero de muchas empresas, asesor de gobiernos, asesor de cientos de multinacionales, es presidente de honor del Patronato de la Asociación para el Progreso de la Dirección, designado abogado mundial por el Centro de la Paz Mundial a través del derecho, consejero del Consejo Director de la

**A**ntonio Garrigues Walker lidera una empresa con más de 2.000 abogados en todo el mundo

Ciudad del Ayuntamiento de Madrid, Honoris Causa por la Universidad Ramón Llull de Barcelona, la Europea de Madrid, la Pontificia de Comillas... y necesitaríamos muchos minutos más para detallar su actividad, cargos y reconocimientos.

Es una de las personas más influyentes e informadas de España pero vamos a repasar ese lado menos conocido de Antonio Garrigues. Se define, dentro de sus pasiones, como el mejor pescador del mundo, así que le gusta la pesca; es un amante de la huerta navarra y va a dónde merezca la pena por unos buenos espárragos, pimientos o borraja.

Ha sido un buen deportista: con 16 años estuvo probando con el Atlético de Madrid y cuando llegó a casa (con las botas, el chándal y las espinilleras) su padre le dijo que devolviera todo, porque lo que tenía que hacer era estudiar. Pero su gran pasión es el teatro. Siendo universitario, con 20 años, un amigo le invitó a pasar unos días en California y allí tuvo la suerte de encontrarse con una serie de financieros bohemios y hombres de empresas que hacían representaciones teatrales en domicilios particulares. Creo que aquello te llenó y pensaste “esto es lo que tenemos que transmitir y hacer a partir de ahora”.



A partir de aquel momento, y ha pasado medio siglo, todos los veranos dirige un estreno teatral en su lugar de descanso durante el verano. Y ese estreno se convierte en el acontecimiento del año en Sotogrande, con actores muy significativos y novedosos. Todos ellos son directivos de empresas, catedráticos de universidades, banqueros y profesionales liberales, todos amateurs y ningún profesional. Y en esos espectáculos –con frecuencia- hay actores navarros, como Ignacio Baleztena, Manuel Melgar, Tomás Gaitán de Ayala, etc..

El escenario de cada temporada lo diseña un arquitecto amigo, la iluminación la hace un ingeniero amigo y la obra escrita en los aviones es dirigida por el propio Garrigues. Incluso las cincuenta portadas de las obras son dibujos de Antonio. Me aseguran que los mejores días del año son las 15 jornadas con los ensayos de la obra. Se me olvidaba: todos los años asisten a la representación más de mil personas amigas.

Asegura que le hubiera gustado más ser autor de teatro que abogado pero a su padre, cuando Antonio tenía 27 años, le nombraron embajador de España en Estados Unidos, en Washington, y le tocó liderar la empresa familiar, que entonces contaba con 20 abogados y hoy son más de 2.000 a lo largo del mundo. He podido ver que tiene admiración por García Lorca y Alberti, incluso dicen que se sabe de memoria todas sus obras.

## **E**stamos hablando de una de las personas más influyentes de España

Me quedo aturdido. Pero lo que más me gusta, es cuando te oigo decir que, aparte de ser abogado, ingeniero y otras cosas, hay que hacer muchas más cosas. Éste es Antonio Garrigues.

# Nuevos valores para convivir y generar riqueza

Texto íntegro de la Conferencia de Antonio Garrigues Walker  
en la celebración del 25 aniversario de SODENA

**C**onozco muy bien Navarra y también la actividad de SODENA, desde hace más de diez años. He mantenido varias sesiones de trabajo en Pamplona antes de iniciar distintas acciones de internacionalización por parte de empresas navarras y también mantenemos contactos con la Universidad Pública de Navarra (UPNA) y con la Universidad de Navarra. Llevamos también años trabajando en la cátedra de Derecho Global y de Instituciones Globales, además de la actividad de nuestra oficina en Pamplona. Son ejemplos y referencias que nos demuestran la capacidad de iniciativa en Navarra.

Comenzamos a discutir, hace cinco-seis años la idea de las instituciones globales porque nos dábamos cuenta de que la globalización no puede funcionar si no hay instituciones globales y si no hay derecho global.

A través del director de la citada cátedra, Rafael Domingo -un profesor de Derecho Romano realmente admirable- hemos puesto en marcha un proceso que en estos momentos no tiene parangón en el mundo. Creo sinceramente que Rafael Domingo es en estos momentos la persona que más sabe de Derecho Global y lo está demostrando. Ahora está estudiando en la universidad de Princeton, pero le van a publicar un libro en Cambridge sobre Derecho Global que

va a ser una verdadera maravilla e, insisto, eso lo hemos hecho aquí en Navarra y a mí por eso ese esfuerzo universitario también me llena de satisfacción.

Todo esto tiene que ver hoy más que nunca con el mundo global. Estamos viviendo el tema de Haití. Yo lo que quería, al hablar del tema de Haití, aparte de establecer mi respeto y admiración por ese pueblo, es que seamos conscientes de que, Haití es el segundo o el tercer país más pobre del mundo, no sé quien le supera; pero desde luego es uno de los países más pobres del mundo. Pero es que también es el país más corrupto del mundo.

En transparencia internacional, he hablado con alguno de vosotros de este tema, estamos trabajando permanentemente en la clasificación de países por el índice y la percepción de corrupción. El país más honesto, por cierto, es Nueva Zelanda, que en eso es un país realmente admirable. Luego están los países nórdicos europeos, fundamentalmente Finlandia y Suecia, bien también Noruega; hay otro país, como Singapur, en donde también hay un buen control de la corrupción. España, que estaba muy bien, ha ido bajando.

Pero uno de los países más corruptos del mundo es Haití. Es también un país, maravi-



lloso, con una naturaleza maravillosa, que tiene volcanes, lagos preciosos, es una ciudadanía estupenda, la gente voluntariosa, que quiere colaborar, pero hay unas élites empresariales, unas élites políticas y unas élites culturales que se quedan con todo. Haití es un país radicalmente corrupto: está corrompida la justicia, está corrompido el sistema y todo en beneficio de unas élites políticas y unas élites empresariales verdaderamente indignas de estar en ese país. Es un país que

**L**a globalización no puede funcionar si no hay instituciones globales y si no hay Derecho Global.

con un poco de actividad turística seria, con un poco de actividad comercial o industrial, por pequeña o ligera que fuera, sería un país totalmente sostenible económicamente y, sin embargo, es un país abandonado.

Y ese apunte tiene que ver un poco con el tema global del que un grupo como SODENA que se ocupa de la sostenibilidad económica, del enriquecimiento económico y de la creación económica, tiene y tenemos que empezar a ocuparnos.

Hace unos días tuvimos en APD una reunión curiosa porque yo había sugerido que había llegado el momento de empezar a estudiar el tema de valores en el mundo económico, y el mundo del liderazgo en el mundo económico. Al convocar la reunión, pensábamos que iba a ser minoritaria. Invitamos a gente que conocéis todos como Fernando Savater, Juan Antonio Marina, que es un gran intelectual, Víctor Pérez Díaz, que es posiblemente el mejor sociólogo que tenemos... y para nuestra sorpresa se apuntaron más de 700 personas.

Fue algo impresionante. Ver aquella sensación general de que tenemos que empezar a ocuparnos del tema de valores, y de que los valores forman parte del tema básico o que el comportamiento ético y la decencia ética, y el nivel ético, no son temas menores, sino temas decisivos... fue algo impresionante.

Sin ética, coincidimos todos los asistentes, no hay nada. Ser ético es un problema de inteligencia y no ser ético es una forma de ser cretino porque es que nadie que se dedique a comportamientos negativos tiene futuro.

**S**er ético es un problema de inteligencia, nadie que se dedique a comportamientos negativos tiene futuro. Tenemos que incorporarnos al mundo de los valores.

Y eso lo sabemos muy bien. No es que hablemos de qué bonito es eso de que la ética sea rentable, sino que sin ética no hay sistema, la corrupción se come al sistema. Y todos estamos viendo que países como Argentina o Perú son países corruptos, vas a Venezuela y es lo mismo. Pero África también es un continente corrupto, China está empezando a sufrir el proceso de la corrupción; en Japón ha habido mucha corrupción, en la India hay mucha corrupción... No podemos defender un mundo donde la corrupción devora todos los procesos de crecimiento económico, en beneficio siempre de unas élites irresponsables. Yo soy liberal, aparte de muy orteguiano. Como me ha recordado José María Aracama, estuve a punto de ganar unas elecciones, pero sólo a punto. Cuando alguien me dice que me votó, le digo "ah, fuiste tú". Pero de verdad, tenemos que incorporarnos al mundo de los valores, porque no hay otro sistema.

Lo que vosotros (y SODENA) aportáis a esta sociedad, y os lo digo para que tengáis el gozo de lo que estáis aportando a esta sociedad, es

la idea de que hay que ser ético, pero como forma de inteligencia, es que lo demás es una estupidez. Una empresa que no es ética no dura, es verdad que no dura. La podemos envidiar porque de vez en cuando le va muy bien, como a ciertos sinvergüenzas que durante un tiempo viven muy bien, pero al final todos caen, o casi todos, puede haber alguna excepción y lamento que haya excepciones porque me encanta ver cuando caen y cómo caen, gente que se ha creído, durante la vida, que a base de engañar y de corromper podía triunfar... y de pronto ver cómo caen es un placer infinito. No sé si es caritativo, pero la verdad es que siento un placer especial cuando eso se produce.

Quiero deciros, como primer mensaje, que celebráis este 25º aniversario con honra y con orgullo y con satisfacción; que sepáis que habéis hecho una cosa muy buena y ejemplar, que habéis creado un modelo a imitar, y -en definitiva- que sois gente estupenda, que sois gente muy buena.

**E**stamos en una época en la que todos tenemos que hacer una nueva reflexión sobre el futuro. Permanentemente hay que hacerlo, pero creo que en esta época es absolutamente decisivo.

Varias ideas más sobre el futuro. Estamos en una época en la que todos tenemos que hacer una nueva reflexión sobre el futuro. Permanentemente hay que hacerlo, pero creo que en esta época es absolutamente decisivo.

Tenemos una crisis financiera y económica muy seria, por culpa del capitalismo financiero anglosajón, porque la culpa de lo que estamos viviendo es el capitalismo financiero anglosajón. Sí, se diga lo que se diga. Si quieren repararnos la culpa que nos la repartan, pero los que mandan, los que deciden y los que lideran son los que tienen la culpa. Y Wall Street tiene la culpa y la City en Londres también tiene la culpa, y eso hay que asumirlo. No han metido en la cárcel nada más que al señor Madoff, pero tendrán que meter a más gente en la cárcel porque la quiebra que han generado en el sistema global del mundo es demasiado dura para que pase desapercibida.

Hay gente que ha hecho mucho daño y lo han hecho personas no éticas, lo ha hecho una banca de inversión que enloqueció, que se emborrachó económicamente: las cifras que ganaban los banqueros de inversión, la mirada de superioridad con la que te miraban, ver a un banquero de inversión tenía algo que ver como mirar a Dios, era gente que realmente dominaba el mundo, hay que ver lo que era Madoff... Yo le he visto a Madoff en una reunión de la Comisión Trilateral y pude comprobar en per-



sona lo que daba la gente por tener el placer de saludarle y de que le colocara su dinero.

Todo ese tipo de fenómeno -cómo la codicia humana entra en todo ese proceso, lo que ganaban los banqueros de Lehman Brothers, cómo vendían productos tóxicos sabiendo que eran tóxicos, y te lo justificaban incluso- forma parte de un proceso de enriquecimiento porque esto se vende, figura y luego se va normalizando... pero no puede ser. Era un mundo de borrachera económica verdaderamente intolerable.

Estoy pensando ahora, y lo hablaba recientemente con varios economistas americanos, cómo podría la humanidad establecer algún

sistema de alarmas para que los procesos de crecimiento terminaran bien porque la verdad es que estábamos en un proceso de crecimiento maravilloso. En los últimos quince años, ¿qué ha pasado?. Ha habido un enriquecimiento mundial colectivo y maravilloso, y qué duda tiene que también este país se ha enriquecido en los últimos quince años como nunca antes

**H**ay gente que ha hecho mucho daño y lo han hecho personas no éticas, lo ha hecho una banca de inversión que enloqueció, que se emborrachó económicamente.

en la historia; nunca hemos tenido un proceso de enriquecimiento mayor.

Me pregunto cómo podríamos tener algún sistema de alarma que dijera “cuidado”: este proceso de enriquecimiento está generando una borrachera, burbuja o como queramos llamarlo.

Hay quien me dice que será imposible. Me recuerdan la teoría de la inevitabilidad de los ciclos de Leontieff, o que la Biblia habla de la época de vacas gordas y épocas de vacas flacas y que los procesos de crecimiento tienen que ir unidos a procesos de depresión. Pero alguna vez quizá, me repito una y mil veces, merecería la pena pensar que podríamos afrontar los procesos de crecimiento con más dignidad, evitar los procesos de codicia y de corrupción, que es lo que había en Estados Unidos, era codicia y corrupción. También ha sucedido lo mismo en España y en Europa, aunque los líderes del mundo financiero son el capitalismo financiero anglosajón. Alguien tendrá que decirles, que tienen que darnos un nuevo ejemplo. ¿Pero qué estamos viendo cuando leemos la prensa? Que el capitalismo financiero anglosajón quiere volver a lo de siempre, quieren seguir ganando esas cantidades y “volver a las andadas”.

Yo lo que advierto y digo es que como sigan así volveremos a ver reproducir la crisis sin el menor problema, íntegramente otra vez.

**L**o que había en Estados Unidos, era codicia y corrupción. También ha sucedido lo mismo en España y en Europa.

Estamos viendo lo que ha pasado en Dubai, porque nadie pensaba que en Oriente Medio con la banca islámica, que es la más rica del mundo, se iba a producir ese fenómeno, y ahí lo tenemos.

Hemos visto como han reaccionado las bolsas de valores con motivo del tema chino. El Gobierno chino ha decidido paralizar el proceso de crédito porque se dan cuenta de que están generando una burbuja inmobiliaria similar a la que hubo en Japón y una burbuja financiera similar a la que había en Estados Unidos. Ha originado bajadas en las bolsas de Nueva York, y también en España, porque la gente se da cuenta de que si China -único motor o locomotora activa- para, todo el sistema económico se verá afectado. Y en América cinco bancos, entre ellos nada menos que el Bank of America, el West Fargo, el Morgan Stanley están en situación de pérdida porque han tenido que devolver el dinero.

Por otra parte, el Presidente Barack Obama quiere sacar a los bancos 120.000 millones de dólares a través de un impuesto... pero lo

mismo está pensando Alemania, lo mismo está pensando Francia, lo mismo está pensando Inglaterra. En Suiza se va a someter a la voluntad popular una norma en virtud de la cual se limitan todos los sueldos de todos los directivos, no solamente del mundo financiero.

Luego, por lo tanto, hoy estamos hablando de un tema que requiere de verdad una revisión profunda de cómo se estructura el mundo financieramente porque la culpa en estos momentos está en el modelo financiero y en la estructura financiera. Necesitamos que el mundo financiero recupere su capacidad de alimentación del sistema porque la verdad es que son necesarios, radicalmente necesarios. Para lograrlo tendremos que echarle, aparte de las gotas de ética de las que antes hablaba, unas gotas de imaginación nuevas. Ese es el primer problema que tenemos.

El segundo problema que tenemos es darnos cuenta de por dónde van las cosas. En este país, de vez en cuando, ese ejercicio de prospectiva tenemos que hacerlo bien.

Lo digo porque SODENA, por ejemplo, una cosa que ha hecho bien -y es una virtud- ha sido el anticiparse a los acontecimientos, y eso es lo que hay que hacer: estar continuamente anticipándonos a los acontecimientos. SODENA invirtió en energías alternativas cuando nadie pensaba mucho en las energías alternati-

**N**ecesitamos que el mundo financiero recupere su capacidad de alimentación del sistema porque la verdad es que son necesarios, radicalmente necesarios. Para lograrlo tendremos que echarle, aparte de gotas de ética, unas gotas de imaginación nuevas. Ese es el primer problema que tenemos.

vas. Ahora trabaja activamente, entre otros sectores, en la biotecnología o la biofarmacia porque es un tema inevitablemente de futuro. Tenemos que ser conscientes de que cara al futuro aquí hay dos ejes de los cuales no podemos separarnos: el eje científico, que va a tener una revolución maravillosa, y el eje tecnológico. Y tanto en el eje científico como en el eje tecnológico en España se cree que estamos delante y no estamos delante, estamos muy detrás, no un poco detrás, sino muy detrás.

Y si no somos capaces de responder al reto tecnológico y al reto científico no desaparecemos por descontado, pero tampoco seremos un país de primera. Estaremos en otra categoría, en una categoría menor, aunque tampoco pasa nada como dice alguna gente, pero no seremos un país de primera. Tengo amigos incluso que dicen que los períodos de decadencia son deliciosos, pero es una forma cínica de ver el futuro. Tenemos que ocuparnos de





ese eje científico y tenemos que ocuparnos de ese eje tecnológico porque es ahí donde perdemos siempre las batallas.

España ¿en qué está mal? Claramente en productividad, en innovación y en competitividad. Y está muy mal en general en educación. Estas tienen que ser nuestras prioridades. Tenemos que mejorar en innovación, en productividad y en competitividad y en educación. Dicho esto, no sé en qué estamos bien, pero en innovación, en productividad, en competitividad y en educación, en eso estamos mal. Habrá que ocuparse del tema.

Y también habrá que ver un poco la globalidad con inteligencia. Una cosa que en España toda-

vía no asumimos es que el eje decisivo del futuro va a ser el eje del Pacífico. Esa teoría de los mares de que primero era el Mediterráneo (que viene del latín “in midium terrae” porque se creía que estábamos en medio de la tierra), pasamos después al Atlántico y ahora viene el Pacífico. Todos los pueblos siempre han creído

**C**omo SODENA, debemos estar continuamente anticipándonos a los acontecimientos. Tanto en el eje científico como en el eje tecnológico, en España se cree que estamos delante y no estamos delante, estamos muy detrás.

que eran el centro del mundo, pero hoy no podemos olvidar el eje del Pacífico.

Yo digo a los empresarios: “no tienes por qué invertir en China; ahora, como no sepas lo que está pasando en China no eres un buen empresario”, y lo mismo pasa con India. Es que además el eje del Pacífico no solamente es China, ni India, ni Japón, es que además es Indonesia, además es Corea, además es Laos, además es Vietnam, además tiene la conexión con Australia.

Ya se que hay muchos empresarios navarros en China, entre otras cosas porque tenemos -y lo digo por un minuto de publicidad gratuita, que no pasa nada- una oficina estupenda en Shangai y que sepáis que está a vuestra disposición, y vamos a abrir también en Beijing... pero eje del Pacífico está ahí y SODENA tendrá que mirar al eje del Pacífico y pensar en el eje del Pacífico. Sé que por ejemplo en biotecnología ya está pensando en el Pacífico porque en efecto allí hay una tecnología muy avanzada, y me parece muy bien.

Pero lo que quiero, en definitiva, y tomo como ejemplo a Navarra, es decir que me maravilla y que nuestra obligación en estos momentos es continuar el proceso de modernización. Lo que hemos hecho hasta ahora es un maravilla. Es que hemos sido gente estupenda, es que la transformación sociológica española, la demo-

**Encontrar comunidades como Navarra y grupos como SODENA, con una serie de ideas de modernización, que es lo que necesitan siempre las culturas latinas, es una satisfacción y os felicito.**

crática, la económica, etc, merecen un aplauso pero no podemos pararnos ahora, porque lo de pararse, en el mundo, no hay quien lo entienda.

Con este panorama, el encontrar comunidades como Navarra y grupos como SODENA, con una serie de ideas de modernización, que es lo que necesitan siempre las culturas latinas, es una satisfacción y os felicito.

A mí lo que me gusta es que, primero, hayáis sido el grupo que habéis sido, y creedme que no soy de elogio fácil, porque habéis hecho una cosa muy importante para esta Comunidad y tenéis que seguir haciéndolo de una manera maravillosa. Segundo, sabéis también reconocer los méritos, que también es una cosa buena y en España damos muy mal las gracias. Y que os ocupéis de verdad de generar riqueza y actividad en esta Comunidad porque será trasplantable a todo el resto de España. Pero eso sí: con los nuevos valores sin los cuales no podemos convivir. Gracias.

25  
1984  
2009  
SO



**SODENA**  
Sociedad de Desarrollo de Navarra



# Pinceladas de la historia de SODENA

**Intervención de José María Aracama, Director General de SODENA, en el encuentro conmemorativo del aniversario de la compañía.**

**C**omenzamos un acto en el que todos sois protagonistas y que sin vuestra presencia no tendría la misma relevancia. Ha resultado complicado encontrar una fecha que a todos nos viniera bien, pero al final casi lo hemos conseguido. Gracias a todos por vuestra asistencia; también un recuerdo especial para los muy pocos que no han podido compartir hoy, estos momentos.

Quiero hacer un pequeño y breve recordatorio de lo que ha sido SODENA en estos últimos 25 años. Algunos de vosotros habéis participado en etapas iniciales, otros habéis entrado en SODENA más tarde, en la parte final, y desde luego creo que, en una fecha como la actual, es importante hacer este repaso y actualización de la evolución de la compañía.

El Parlamento de Navarra aprobó la creación de SODENA en 1984, por lo tanto, estamos cumpliendo el 25 aniversario. Es una sociedad con forma de sociedad anónima y se rige por normas de derecho privado. El capital inicial de la compañía fueron 12 millones de euros, que los aportó el Gobierno de Navarra inicialmente, y con posterioridad, en el año 86, vendió una participación (20%) a Caja de Ahorros de Navarra.

La situación de la economía navarra en 1984 reflejaba cifras de desempleo altas (del 16,2%),

metidos en la fase final de un proceso de industrialización iniciado en el año 1964.

Debemos destacar claramente la visión que tuvieron en aquel momento las personas que decidieron crear SODENA porque a la hora de concretar los objetivos que deberían regir el funcionamiento de esta compañía, hoy -25 años después- son totalmente actuales.

Muchas de ellas tenemos que recuperarlas porque en la situación actual y con el paso del tiempo siguen siendo prioritarias. No voy a mencionar todas, ni mucho menos, pero sí conviene recordar las que animan a “promover inversiones para Navarra participando, incluso, en el propio capital” (esto ya se decía en el año 84); “fomentar acciones comunes entre empresas navarras para incrementar la competitividad del tejido industrial navarro”, “determinar las inversiones más convenientes para

**H**ay que destacar claramente la visión que tuvieron, en aquel momento, las personas que decidieron crear SODENA porque a la hora de concretar los objetivos que deberían regir el funcionamiento de esta compañía, hoy -25 años después- son totalmente actuales.



*En pie, José M<sup>a</sup> Aracama. En la mesa, (de dcha. a izda.) Álvaro Miranda, José M<sup>a</sup> Roig, Antonio Garrigues, José Manuel Ayesa, Juan Cruz Alli, Joaquín Gortari, Miguel Canalejo y Enrique Jiménez.*

Navarra” (lógicamente estaban pensando ya en ver cuáles eran los sectores estratégicos de desarrollo económico para la Comunidad Foral); “establecer contactos con grupos inversores, empresas, incluso con otras sociedades de promoción” etc.

En definitiva, desde su creación, hemos estado haciendo y creo que tenemos que seguir haciendo lo mismo: trabajar por y para Navarra.

De estos últimos 25 años he querido separar, en distintas fases, los objetivos de cada etapa y las

actuaciones más relevantes. La primera desde su creación hasta el año 1988, fue la fase de arranque, con Antonio Aragón como presidente y José María Goyena hasta el año 87 y José María Serrano, a continuación como directores generales. Su objetivo fundamental fue la captación de inversión extranjera para Navarra y se cumplieron claramente los objetivos. También se hicieron las primeras apuestas de inversión, participando en varias empresas como CENSA en Buñuel, o Inlena, la actual Iparlat. Los resultados desde el punto de vista económico fueron moderadamente negativos, como no podía ser



*De izda. a dcha.: Carlos Sarobe, José Luis Larriú, César Berrozpe, Isabel Martín, Victor Beruete, Gerardo López, Enrique Martín, José Javier Muguerza y Jesús Cía*

de otra manera, y se pagó en parte el aprendizaje que tenían que realizar las sociedades de capital riesgo y de capital inversión que se iniciaban en aquel momento.

Otra fase muy importante fueron los años 89-96, que se puede llamar etapa de consolidación y despegue. Los presidentes fueron Julián Balduz desde el año 88 hasta el 92, Ángel Rodríguez San Vicente (1992-95) e Iñaki Cabasés (1995-96), con José María Serrano 1987-90) y Carlos Luri (1990-97) como directores generales. Los índices de desempleo gracias a la atracción de inversión extranjera se redujeron pero siempre por encima de los dos

dígitos. Se continuó con la captación de empresas extranjeras hacia Navarra y el resultado final, como sabeis, fue sobresaliente. Tenemos más de cien multinacionales operando en el tejido industrial en una comunidad de 600.000 habitantes. La apuesta por las multinacionales ha sido uno de los mayores éxitos en el desarrollo industrial de Navarra.

En los años 90 Navarra ya crecía de forma significativa y en 1990 se empezó a apostar por nuevos sectores, que también era uno de los objetivos de SODENA. Se empezaron a desarrollar las energías renovables, que fueron inicialmente la hidráulica y minihidráulica, luego con posterioridad sería la eólica. Navarra ni siquiera estaba en el mapa eólico nacional y sin embargo alguien vio que era necesario tener datos y poder comprobar si efectivamente la tecnología era suficiente como para apostar e invertir en la energía eólica.

Como bien sabéis España y Navarra a partir del año 1992 sufrió una tremenda crisis. Las cifras de desempleo volvieron a ser altísimas: el 14,6% en el año 94 en Navarra. Esta situación coincide con la apuesta definitiva por el sector de las energías renovables a través de EHN, con inversiones ya en los primeros aerogeneradores de El Perdón. Se había hecho la tarea en épocas de bonanza y cuando vino la crisis realmente se actuó de forma inmediata, con la creación de EHN, Gamesa Eólica, Gas Navarra, que fueron

inversiones de suma importancia para el desarrollo de SODENA y de la Comunidad Foral.

También se apostó fuertemente por inversiones de proyectos de consolidación. Como por ejemplo, las participaciones en Bertako, Mepamsa, Seinsa, Oena, Cetenas, Líneas Aéreas de Navarra, Nasuinsa, Funvera, Magnesitas de Navarra, etc. El resultado lógicamente desde el punto de vista económico fue moderadamente positivo, pero se pusieron las bases para lo que iba a ser el desarrollo de la compañía.

Paso a los años 1997-2004, que fue la fase de expansión y puesta en valor de las participaciones, con presidentes como Ramón Bultó (1996-99) y Nuria Iturriagagoitia (1999- 2003), con Carlos Luri, Jesús Zabalo y José María Aracama, en la dirección general. En esta época se produce un desarrollo importante. Las cifras de desempleo en Navarra pasan al 5%, y la atracción de inversión del exterior hacia Navarra deja de ser prioritario, aunque también contamos con éxitos como Rockwool o Ibertissue, empresas claramente innovadoras.

Se inicia en estos últimos años el apoyo a un sector nuevo para Navarra, el farmacéutico, apoyando a Cinfa y al de biofarmacia con los primeros pasos de lo que hoy es una sólida realidad: el CIMA, proyecto de investigación médica con la Universidad de Navarra y distin-



*De izda. a dcha. Miguel Pulido, Fernando Taberna Carvajal, Antonio Martín, Sixto Jiménez, Gerardo Zalba, Javier Gamboa, Vicente Navarrete, Juan Carlos Franquet, Aurelio Orrillo y Carlos Catalán.*

tos inversiones privados. Es de destacar igualmente en esta fase la desinversión de lo que había sido la apuesta de los años 90 (Gamesa Eólica, EHN y Cinfa) con importante rentabilidad para SODENA y para los accionistas vía dividendos.

**E**l trabajo realizado durante los años 90, fue sobresaliente. Tenemos más de cien multinacionales operando en el tejido industrial en una comunidad de poco más de 600.000 habitantes



*De izda. a dcha.: Blas Los Arcos, Iosu Ardaiz, Carlos Amat, Javier Berazaluze, Enrique Díaz, José María Zabala, José Javier Echarte, M<sup>a</sup> Concepción Aranguren y Daniel Mata.*



*De izda. a dcha. Francisco Javier Landa, José M<sup>a</sup> Serrano, Javier Garde, Alfonso Tellechea, Lorenzo Riezu, Alberto Clerigué, Juan Ramón Jiménez y José M<sup>a</sup> Goyena.*

Del año 2005 al 2009 es la fase de reorientación estratégica de la compañía, ya una vez fuera de las energías renovables. Presiden esta fase José Javier Armendáriz y José María Roig, con José María Aracama, en la dirección. Son años también con índices de desempleo muy bajos (el 4,3% en el año 2007), con importante liquidez por la desinversión en EHN, que permitió la toma -en participación estratégica por parte del Gobierno- del 1% de Iberdrola, y se inicia una fase también de progresivo apalancamiento financiero para mantener las inversiones de la compañía sin riesgo alguno.

Hay un fuerte impulso hacia el sector biotecnológico. Se invierte en el desarrollo del proyecto CIMA-Digna, en Idifarma, en 3P, en Ojer Pharma, en Activery Biotech, en ProRetina, en el Fondo Ysios, en el Fondo Suanfarma, etc. Son inversiones que permiten afirmar que Navarra puede realizar todos los procesos necesarios para la creación de fármacos, desde la investigación básica hasta su salida mercado. Se realizan además en estos años importantes inversiones en sector ocio-turismo como Sendaviva o Fondetursa.

Nos encontramos en el año 2010 y miramos al futuro. Estamos hoy en una situación muy parecida al año 2004, cuando se apostó de una forma decidida por las energías renovables. Hemos estado creando el caldo de cultivo de la

biotecnología, hemos creado la base de un buen número de industrias y desde el consejo de SODENA y desde el Gobierno de Navarra a través del plan Moderna y la Fundación Navarra para la Diversificación, se han determinado tres áreas claras de desarrollo de la economía navarra que desde SODENA debemos atender. Y estas nuevas áreas son (vuelvo a insistir) la biofarmacia, junto con las energías renovables, nuevamente, y también el sector agroalimentario. Queremos apostar en los próximos años por estos sectores y creemos claramente que es lo que nos puede diferenciar como Comunidad y dónde podemos desarrollar la Navarra del siglo XXI.

Respecto a los resultados económicos un breve resumen. Decir que los socios financieros, Caja Navarra y Gobierno de Navarra, han invertido en SODENA un total de 18 millones de euros, mientras que vía dividendo SODENA ha distribuido 263 millones de euros. En estos momentos la compañía tiene una cartera de inversión de 300 millones de euros y una capacidad de inversión de unos 150 con los que se atenderá a los sectores estratégicos señalados. El capital actual, con la desinversión parcial reciente de Caja Navarra, está compuesto por el Gobierno de Navarra que directamente y a través de Nafinco cuenta con el 97,56%. CAN mantiene la participación minoritaria restante (2,44%).



*De izda. a dcha.: Javier Iriarte, Cristina Pascual, Juan Erdozain, M<sup>a</sup> Victoria Iriarte, Itziar Blázquez, Javier Boneta, Esperanza Soroa y María García.*

Desde 1984, SODENA ha apoyado de una forma directa, participando en el capital o vía préstamos, en más de 100 compañías y en este momento en la cartera de la compañía se encuentran 47 participadas.

Creo que después de estos apuntes, es necesario agradecer la visión y confianza demostrada por el Gobierno de Navarra y por Caja Navarra en la creación de SODENA. La compañía ha intervenido de forma muy directa en el desarrollo de la Comunidad Foral: estamos a la cabecera del PIB español, con tasas de desempleo muy inferiores a la media nacional, en los primeros puestos (siempre en cabeza) en cuanto a inversión en I+D+i...



*De izda. a dcha. José M<sup>a</sup> Aracama, José M<sup>a</sup> Roig, José M<sup>a</sup> Goyena, José M<sup>a</sup> Serrano, Jesús Zabalo y Antonio Garrigues.*

Recuerdo algún comentario de consejeros iniciales que en los años ochenta cuestionaban poner 12 millones de euros (2.000 millones de pesetas), en manos de los políticos. Pues hoy tenemos la respuesta: aquella decisión fue un acierto.

Quiero dar las gracias de forma destacada a los 64 miembros que habéis formado parte del Consejo de Administración de esta compañía a lo largo de estos últimos 25 años. Es de señalar igualmente que, sin la confianza y el apoyo

que habéis dado a la dirección y plantilla de SODENA, difícilmente se habrían iniciado muchos de los proyectos que se han llevado a buen puerto. También a las 42 personas, que -ayer y hoy- habéis trabajado en la compañía. En este momento SODENA tiene una estructura de 14 personas, gente muy preparada, con una edad media inferior a los 40 años y con ganas de atacar este futuro que tenemos delante.

En este momento sí que me gustaría recordar a cinco personas que no están con nosotros. Por

desgracia han fallecido en esta primera travesía de 25 años. Cuatro son ex consejeros (Javier Muruzábal Lerga, Vidal Amatriáin Sola, Antonio Arnal Coscujuela y Alberto Munárriz Venidera) junto a Pedro María Berraondo Gurbindo, director administrativo de SODENA entre los años 1984 y 1989.

Permitidme también hacer un reconocimiento personal al Presidente del Gobierno de Navarra, Miguel Sanz, que en los años noventa era, además de Vicepresidente, consejero de Medio Ambiente y jugó un importante papel en el desarrollo de las energías renovables.

Echamos de menos hoy a Carlos Luri, director general de SODENA durante siete años, director de esta casa, del Auditorio y Palacio de Congresos Baluarte, a quien una enfermedad y las severas órdenes del médico le han obligado a permanecer en cama. También a Juan Luis Uranga, con problemas de salud. Ayer hablaba con él y nos transmite un abrazo a todos; me dijo que le hubiera encantado estar con nosotros, se siente muy orgulloso de haber participado en la parte que le correspondía en SODENA y le vi muy emotivo. También recordamos a Ángel Rodríguez San Vicente, de viaje fuera de Navarra. Y lamentamos la ausencia de Enrique Goñi y Juan Odériz, que como bien sabéis, están en un proceso de reordenación de Caja Navarra con otras entidades de ahorro y en este momento se encuentran en Madrid.



*De izda. a dcha.: Rosa Anglada, Elisa Viñes, M<sup>a</sup> Carmen Ujué, Merche Díaz y M<sup>a</sup> Cruz Lizarraga.*



*De izda. a dcha.: Miguel Angel Ancizar, Jesús Morrás, Angel Sola, Esther Lacave, Oscar Arriaga, Ruperto Unzué, José Antonio Ayesa y Javier Taberna.*

*De izda. a dcha.: Juan Daniel Araiz, José Ignacio Pérez de Albéniz, M<sup>a</sup> Eugenia Lecumberri, Gregorio Moreno, Jesús Zabalo, Máximo Esteban, Juan Manuel Sebastián y Francisco Elizalde.*



*De izda. a dcha.: Jesús Pajares, Iñaki Cabasés, Francisco Iribarren, José Javier Armendáriz, Julián Balduz, Ramón Bultó, Nuria Iturriagagoitia, José Manuel Arlabán y Antonio Aragón.*



## RECONOCIMIENTOS

Antes de la clausura, el director general de SODENA, José M<sup>a</sup> Aracama abrió un paréntesis para reconocer públicamente a varias personas los años de trabajo en la estructura de SODENA. Se trata de las personas que más tiempo han dedicado a la compañía. Solicitó la presen-

cia, en el estrado donde se desarrollaba el acto, del presidente de SODENA, José M<sup>a</sup> Roig, y también de Antonio Garrigues para la entrega de unos pequeños detalles.



Joaquín Gortari, que ha sido secretario del Consejo de Administración de SODENA desde el año 1984, hasta el año 2004. Hablar de Joaquín Gortari es hablar de la historia de SODENA.



Enrique Jiménez, que ha sido consejero de SODENA también desde el año 84 hasta el año 2004.

Tras la entrega del reconocimiento a Enrique Jiménez, se acercaron al estrado para continuar con las entregas los exdirectores de

SODENA: José María Goyena, José María Serrano y Jesús Zabalo.



Merche Díaz, nada menos que 25 años trabajando en SODENA. Con la alegría que tienen todas las personas de Vilafranca, muchos días nos ayuda a ponernos las pilas al comienzo de la mañana.



Isabel Blanco (21 años en la compañía) que ha llevado la internacionalización y la atracción de inversiones extranjeras a Navarra, en relación directa con Jesús Zabalo y Carlos Amat.



María Puy Echarri, después de 20 años en SODENA se jubiló por una enfermedad el año pasado, y se encontraba convaleciente.

*(Ainhoa Patiño recogió el detalle en su nombre)*



Vicente Navarrete, director de administración y finanzas desde el año 1989. Junto a Merche y Joaquín Gortari es un poco la Wikipedia de SODENA.



# La “Segunda Primavera” de SODENA

José María Roig, presidente de SODENA

**Q**uiero haceros una confesión: me siento abrumado porque todos vosotros sois la historia de SODENA y una buena parte de la historia económica de Navarra. Lo pensaba, pero lo ratifico de forma oficial después de las palabras de José M<sup>a</sup> Aracama y después de los comentarios que ha hecho Antonio Garrigues.

Todos vosotros habéis vivido con Navarra los últimos años, habéis visto cómo ha mejorado su economía y también os ha tocado sufrir con Navarra.

Se han recordado tiempos de crisis, como el que podemos estar pasando en estos momentos, también tiempos de desempleo, de búsqueda de negocio, etc.. Y me imagino el desespero y el ansia de todos aquellos a quienes os tocaron años difíciles. Habéis conocido también esas primaveras florecientes de empleo, de bonanza, de renovables, de éxito, de éxitos económicos. Gracias y enhorabuena a todos.

Personalmente llevo ya unos años indirectamente viviendo la historia de SODENA. Me vais a permitir que haga mención a los dos conseje-

ros con los que más me ha tocado vivir estos últimos años la realidad empresarial, económica y laboral de nuestra Comunidad. Me refiero a Nuria Iturriagagoitia y a José Javier Armendáriz.

Como consejero estos últimos años y con este encuentro entiendo mucho mejor aquellos momentos de “confesiones” en los que tanto Nuria como José Javier me comentaban algunos problemas, las situaciones que se estaban planteando, etc. Por eso mi historia se alarga un poco más de lo que me está tocando conocer y trabajar actualmente como presidente de SODENA.

Nadie puede dudar de que SODENA se ha ocupado y ha cumplido con los objetivos marcados para esta sociedad pública, pero también se ha ocupado de la colectividad, ha pensado siempre en Navarra.

Antonio Garrigues nos ha asegurado que SODENA es una de las sociedades de desarrollo y capital riesgo españolas que más éxito económico ha tenido. Ha promovido sectores económicos, ha creado empresas, ha logrado desarrollo económico.

---

Por lo tanto, ese paradigma de ética, superando la actividad personal, lo ha practicado SODENA a través y con sus trabajadores, con sus directivos, con el equilibrio que se ha intentado siempre buscar en su Consejo de Administración, etc.

Y nos está tocando vivir hoy también momentos importantes si miramos al futuro. SODENA ha emprendido ya -en estos momentos de dificultad- nuevas líneas de actividad, en coordinación y bajo la directriz del Gobierno de Navarra en su conjunto. Podemos hablar de una nueva primavera para SODENA y también para Navarra.

Me tocaba estaba mañana asistir a la presentación de nuevas empresas en el vivero de CEIN, otra empresa pública a la cual quiero también recordar en este momento. Pues muchas de ellas en su alocución, en su presentación decían “estoy participada por SODENA”, “en mi proyecto ha creído SODENA”, “gracias a SODENA estoy donde estoy”...

Creo que ésa es la situación de Navarra y es la situación de las empresas y es la mejor “radiografía” del futuro. Tenemos que seguir apoyando ordenada y organizadamente todos esos sectores.

Represento en este momento a todos los miembros de los consejos de administración y a todos los presidentes que ha tenido SODENA. En su nombre quiero agradecer a los trabajadores de SODENA su contribución durante todos estos años y en mi nombre agradecer igualmente a todos vosotros la dedicación, el impulso y vuestro amor por Navarra, que es, en definitiva, lo que habéis hecho durante las distintas etapas y trabajos que habéis desempeñado en SODENA. Muchas gracias.



**SODENA**  
Sociedad de Desarrollo de Navarra

Avda. Carlos III, 36. 1º Dcha.  
31003 PAMPLONA (Navarra)  
Teléfono: 848 42 19 42  
Fax: 848 42 19 43  
E-mail: [info@sodena.com](mailto:info@sodena.com)



Gobierno  
de Navarra