

Mauricio Stanczyk



**MESA DEL TURISMO, LA MÁS SÉNIOR** Influir a favor del turismo es el objetivo de la Mesa del Turismo que preside Abel Matutes, exministro de Exteriores y dueño de Palladium. Más representativa es Cehat, que negocia los convenios y canaliza las reivindicaciones.

Elena Ramón



**EXCELTUR, SOLO PARA LOS GRANDES** El 'lobby' presidido por Amancio López integra a los principales grupos hoteleros (NH, Meliá, Iberostar, Husa, Hotusa, Palladium, Hesperia y Riu) y otras empresas del sector como Iberia, Viajes El Corte Inglés y World Duty Free.

Rafael Martín



**UNESA, A LA VEJEZ, PROBLEMAS NUEVOS** La patronal de las grandes eléctricas que preside Eduardo Montes se creó en 1944. Es uno de los 'lobbies' más antiguos. Pero sus problemas son totalmente nuevos. Sobre todo, el frente de las renovables.

# Las grandes empresa

**NUEVO MAPA/** Fusiones, recortes de presupuesto, reducción de plantilla, mudanzas a sedes más baratas y externalización de transformación completa, con un redimensionamiento de su estructura. Se trata de una revolución silenciosa en un

**Miguel Ángel Patiño**, Madrid

A los pocos meses de ser nombrado presidente de Unesa, Eduardo Montes mostraba orgulloso la nueva sede de la patronal eléctrica. Más luminosa, más moderna, más coqueta. Pero también más pequeña, más austera y con menos personal. En concreto, un 65% menos de metros cuadrados y un 30% menos de empleados.

Unesa, asociación que aglutina a Endesa, Iberdrola, Gas Natural, EDP y E.ON, es uno de los *lobby* históricamente más potentes del país. Se fundó en 1944. A pesar de su solera y poderío (por detrás de la CEOE, patronal de patronales, y Fomento de Trabajo, es una de las asociaciones con más presupuesto), no ha escapado de los rigores de la crisis.

Es el ejemplo de la transformación que vive el asociacionismo empresarial español. Decenas de agrupaciones (antiguas o modernas, grandes o pequeñas) se están reinventando. Si pudieran tener un lema común (algo imposible porque muchas son antagónicas) sería: "Hacer más con menos".

## Nuevas reglas

A la compleja situación económica se han sumado los profundos cambios normativos y empresariales en todos los sectores, como el energético, el inmobiliario, el farmacéutico, el turístico, el de las telecomunicaciones o el de la distribución.

En los tiempos de bonanza proliferaron asociaciones de nuevo cuño (Teda, de defensa y aeronáutica; Ceav, de agencias de viajes; y Protermosolar y Armie, del mercado eléctrico). Pero con la crisis se ha producido el camino inverso. Las fusiones han sido una fórmula para ahorrar costes.

Confibus, en transportes, acaba de aglutinar a Fenebus y Asintra. Unef ha sumado dos antiguas asociaciones fotovoltaicas. Ametic, de tecnología, es fruto de tres fusiones: Aniel con Sedisi primero, que dio lugar a Aetic, y ésta con Asimelec. La patronal de promotores española APCE y su homóloga madrileña comparten presidente y sede desde finales de 2008. Fomento del Trabajo y Pimec no han aparcado sus planes de fusión.

## Menos dinero

En general, ha habido ajustes de presupuestos, tanto para los ricos como para los pobres. CEOE manejó el pasado año 18 millones de euros, 3 millones menos que en 2011. En Unesa, reconocen que el presupuesto se ha reducido un 35%. Ahora, se sitúa en torno a los 10 y 12 millones, según alguna eléctrica, que insiste en que hay margen para recortar más. Ascri (capital riesgo) presupuesto 550.503 euros en 2013 y, para 2014, 455.000. Otras asociaciones, como Acogen, de cogeneración, mantienen sus cuentas (600.000 euros). Pero han recurrido a derramas extra entre socios para cubrir los números de otros que se han dado de baja por la crisis, tendencia muy habitual.

En la Asociación Eólica, dicen que desde 2008 han mantenido su presupuesto (1,5 millones) gracias a que han podido compensar con nuevos socios a los que se han retirado por no poder pagar la cuota. Han tenido suerte. En otras, el problema de los impagos se traduce en un agujero financiero. Es muy sintomático que, en 2012, CEOE acabara el ejercicio con una deuda pendiente de cobrar de 8,3 millones, casi el doble que en 2011.

## Así son los ajustes

● **Fusiones: varias asociaciones actuales son fruto de fusiones en su sector, como Ametic (telefonía), Unef (fotovoltaicas) y Confibus (transporte).**

● **Reducción de plantilla: las patronales o han ajustado puestos. Muchas tienen ahora menos de 10 empleados.**

● **Cambios de sede: se han producido traslados a edificios más baratos y con menos espacio.**

● **Ajuste de gastos generales y cuotas: asociaciones como Tecniberia han ajustado cuotas.**

● **Externalización de servicios: en algunos casos, como el de Protermosolar, se recurre ampliamente a la externalización de servicios.**

● **Búsqueda de ingresos extra: por ejemplo, vendiendo servicios adicionales de consultoría, como la patronal de pymes Pimec.**

De esta cuantía, 3,6 millones se debía a cuotas y aportaciones de sus socios. Si no hay nuevos afiliados con los que compensar a los que se van o éstos no pagan, las asociaciones se inventan otras fórmulas de ingresos o bajan cuotas a los socios para evitar que se vayan. Pimec, la patronal catalana de las pequeñas y medianas empresas, promueve servicios complementarios extra para las empresas, por los que se exige una aportación extra. Y el Gremi d'Àrids (material

## LAS PATRONALES SE REINVENTAN

Datos de algunas de las principales asociaciones y patronales sectoriales en España

Nombre	Presidente / director general	Sector / Área
Aceta (Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo)	Manuel López Colmenarejo	Transporte aéreo
Acogen	José Manuel Collados	Cogeneración eléctrica
Adelta	Juan Páramo	Tabaco
AEC (Asociación Española de Consultoría)	Manuel Pimentel	Consultoría
ALA (Asociación de Líneas Aéreas)	Pablo Olmeda	Transporte Aéreo
Ametic	José Manuel de Riva	Electrónica/Telecomunicaciones
Anfap	Rafael Prieto/ Mario Armero	Automoción
APPA	José Miguel Villarig	Renovables
Armie (Asoc. De Representantes en el Mercado Eléctrico)	José Salmerón	Mercado eléctrico
Ascri	Carlos Lavilla	Capital riesgo
Asebio	Regina Revilla	Biotecnología
Asoc. Empresarial Eólica	José López Tafall	Eólicas
Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio	Julián García Vargas	Aeronáutica
Aspapel	Ignacio de Colmenares	Papeleras
Cehat (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos)	Juan Molas	Hotelero
CEOE	Joan Rosell	Patronal empresarial
Confibus	Por decidir el 21 de noviembre	Transporte viajeros por carretera
Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV)	Rafael Gallego	Turismo
EólicCat	Miquel Cabré	Eólica
Exceltur	Amancio López Seijas	Turismo
Farmaindustria	Elvira Sanz	Farmacéuticas
Finin	Daniel Carreño	Tecnología sanitaria
Fenitel	Antonio Mateos	Instalación de telecomunicaciones
Fomento del Trabajo	Joaquín Gay de Montellá	Patronal grandes empresas
Gremi d'Àrids	Joaquim Roca	Construcción
Mesa del Turismo	Abel Matutes	Turismo
Pimec	Josep González	Patronal pymes de Cataluña
Protermosolar	Luis Crespo	Termosolares
Sedigas	Antoni Peris	Gas
Sercobe	Ángel Lara Garoz	Industria
Tecniberia	Francisco Cal ha dejado el cargo	Ingeniería
Unef	José Donoso	Fotovoltaico
Unesa	Eduardo Montes	Eléctrico

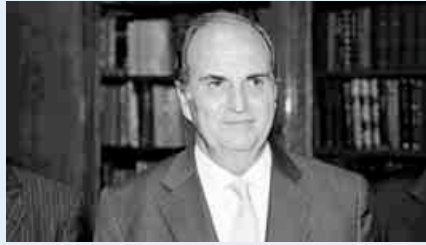
(\*) Estimación realizada por EXPANSIÓN sobre la base de cuotas asociativas.

de construcción) ha intentado obtener ingresos extra mediante colaboraciones, jornadas técnicas y patrocinios, a la vez que ha reducido la cuota a sus socios en un 10%. Tecniberia, de ingeniería, también ha reducido las cuotas, mien-

tras Sedigas, patronal del gas, ha potenciado la colaboración con sus homólogos internacionales.

Los ajustes de plantilla, a veces reduciéndola, otras amortizando puestos o externalizando servicios, son otra

receta. En Fomento de Trabajo están amortizando empleos. En Unef, la plantilla se redujo tras la fusión. En otras, el personal es mínimo. Protermosolar (3 empleados) tiene algunos servicios subcontratados, y Armie todos. La aso-



Elena Ramón

**FOMENTO Y PIMEC, FUSIÓN CATALANA** Las principales patronales catalanas (Fomento del Trabajo, presidida por Joaquín Gay de Montellá, en la foto, y Pimec, liderada por Josep González) conservan la idea de integrarse para ahorrar costes y reforzar su papel.



J.M.Cadellas

**SEOPAN** Tras la reestructuración de 2012 con el polémico despido de David Taguas, la patronal de las grandes constructoras presidida por Julián Núñez se encuentra en proceso de integración de ATTA, que agrupa a las compañías de agua.



**AMETIC** La creación de la patronal tecnológica fue forzada por los socios (actualmente 307), hartos de pagar doble. Con la presidencia de José Manuel de Riva, la asociación se ha apretado el cinturón bajando en dos años el 50% de presupuesto y plantilla.

# Reestructuran sus 'lobbies'

vicios. Es la situación de decenas de asociaciones sectoriales y patronales empresariales en España, que viven un momento crítico, con grandes frentes normativos y económicos abiertos.

Número de asociados	Presupuesto anual / Cuota anual de cada asociado	Número de empleados
9	Cuota vinculada al tráfico aéreo de cada compañía	4
150	600.000 euros /	10
10	N.D.	4
25	N.D.	6 (incluido el presidente)
42	180.000 euros / Según el número de vuelos, va de 914 a 4.485 euros	7
307	3,5 millones de euros /	30
11	1,4* /	22
500	N.D.	14
16	56.000 euros /	Todo está externalizado
140	550.503 euros /	4
255	N.D.	N.D.
184	1,5 millones de euros / 1.219,40 euros por voto	10
82	La cuota varía en función del tamaño de cada socio	11
46	N.D.	17
14.000	1,1 millones / Desde 3.000 euros hasta 35.000 euros	9
225	18 millones de euros /	108
4.602	1,2 millones /	N.D.
4.500	270.000 euros presupuesto / 1.250 euros	2
50	200.000 euros /	2
27	N.D.	N.D.
194	Cuota fija más cuota variable en función del tamaño	46
520	3,16 millones de euros /	N.D.
1.000	Entre 60 y 120 euros al mes de cuota por socio	N.D.
2.600	16 millones de euros / A partir de 6.000 euros al año	37
130	350.000 euros / A partir de 80 euros al mes	3
34	68.000 euros / 2.000 euros de cuota por socio	3
110.000	10 millones de euros / Depende de la dimensión de la empresa	100
80	450.000 euros / Entre 2.000 euros y 20.000 euros al año	3 (algunas tareas subcontratadas)
134	Las cuotas dependen de la facturación de cada socio	16
130	N.D.	N.D.
250	N.D.	N.D.
330	800.000 euros / Entre 1.000 y 20.000 euros al año en función del tamaño y servicios	7
5	10-12 millones de euros / A repartir en función de la cuota de mercado de las empresas	44

Fuente: Elaboración propia con datos de las entidades

## Laberinto de intereses en la batalla contra el Gobierno

M.A.P. Madrid

Es normal que el actual Gobierno del PP, que se califica a sí mismo como reformista, haya abierto decenas de frentes en prácticamente todos los sectores. El problema es que algunos han desembocado en guerra total. Unesa está recurriendo en los tribunales la normativa eléctrica del Gobierno. Igual que las asociaciones de renovables. Y todo esfuerzo de Farmaindustria es poco para presionar a Hacienda para que el Gobierno pague la deuda con el sector.

En esa misma línea está Fenin, asociación de tecnología sanitaria, que se queja de la subida del IVA y su caballo de batalla es la morosidad de las Comunidades Autónomas. Y, no hace mucho, varias asociaciones industriales lideradas por Acogen y Aspapel iniciaron una campaña publicitaria contra el Gobierno por la reforma eléctrica.

Algunas patronales, que quizás en tiempos de escasez necesitan justificar más que nunca su existencia, compiten ahora por ver quién hace más ruido. Saben que se juegan su futuro porque, dentro de un mismo sector, unas compiten con otras por ser la de mayor representación.

A veces, la dispersión ha tratado de solucionarse con fusiones, pero con escasos éxitos. Por ejemplo, en telecomunicaciones se ha creado la gran Ametic, pero coexiste con Fenitel, Redtel y Astel. En otros sectores, la integración ha sido imposible por diferencias entre sus asociados o por el choque de personalismos. En el sector hotelero, hay va-

rias instituciones. La más antigua es la Mesa de Turismo, liderada por el exministro de Exteriores y propietario de Grupo Palladium, Abel Matutes. La mayoritaria es Cehat, que aglutina a 14.000 hoteles. Es la que negocia los convenios colectivos. Las grandes cadenas tienen Exceltur, que acoge a Iberia o World Duty Free. En el transporte aéreo, la referencia es Aceta (liderada por Iberia y compuesta sólo por aerolíneas nacionales), nacida en 2004 y mucho más reciente que ALA, que integra a las aerolíneas extranjeras y de bajo coste.

El laberinto de intereses que han generado los cambios normativos y empresariales ha hecho que, a veces, unos lobbies arremetan directa y públicamente contra otros. Es habitual, por ejemplo, que Unesa responda a los comunicados de Protermosolar y Unef, y viceversa.

**Los cambios normativos han revolucionado la labor de las patronales**

industria, Elvira Sanz, cumple este mes un año al frente de la asociación, que mantiene una agria polémica con el Gobierno por su decisión de introducir el copago farmacéutico. Mario Armero, el que fuera máximo ejecutivo de General Electric en España, asumió hace dos años las riendas ejecutivas de Anfac, la principal patronal de la industria automovilística, en un momento crítico para el sector. Tras su llegada, el Gobierno volvió a conceder ayudas a la compra de coches.

Casi en paralelo, Manuel Pimentel, exministro con el PP, fue nombrado presidente de la Asociación de Consultoría, con el claro objetivo de profesionalizar esta agrupación.

El reto de Eduardo Montes, que fue máximo ejecutivo de Siemens, no era menor cuando en 2011 fue nombrado: reconvertir Unesa, con 67 años de historia. La renovación directiva no se detiene. José Manuel Fernández Alvarinho ha sido nombrado recientemente presidente de CEG (Confede-

ración de Empresarios de Galicia). Por su parte, la asociación de biotecnología Asebio debe elegir este año un nuevo presidente, mientras la nueva Confebus se constituirá este mes de noviembre y tiene que nombrar a su nueva cúpula.

La Llave / Página 2

Con la colaboración de: Yovanna Blanco, Javier Montalvo, Ignacio del Castillo, Elena Arrieta, Sergio Saiz, Rocio Ruiz, Carlos Morán, Gabriele Cagliani, Artur Zanón y Abeta Chas.

ciación de promotores Asprima, que contaba en 2007 con 266 promotores, ahora tiene alrededor de 100 socios y cuatro empleados. La asociación nacional sólo cuenta con dos trabajadores.

Otro denominador común

es que, para nuevos tiempos, nuevas personas. Muchas asociaciones han vivido un auténtico vuelco interno con cambios directivos en los últimos años, que en algunos casos han venido con fichajes externos de postín. Los nue-

vos presidentes deben lidiar no solo con ajustes de costes, sino con problemas cada vez más complejos, en muchos casos envueltos en un duro enfrentamiento con la Administración.

La presidenta de Farma-