

# JOSÉ MARÍA ARACAMA

Director General de Sodena

**D**irector General de la Sociedad de Desarrollo de Navarra, es decir, Sodena, desde el pasado febrero, José María Aracama es un ingeniero industrial, que en dos ocasiones durante los últimos cuatro años, ha dejado la empresa privada (Cementos Portland) para conocer y volver a puestos y compromisos directamente relacionados con el Gobierno de Navarra.

Cercano en el trato y directo en las contestaciones, este exconsejero de Economía y Hacienda, a quien Miguel Sanz acercó a la política en 1996, se enfrenta a un reto significativo, remarcado por la presidenta de Sodena y consejera de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo, Nuria Iturriagagoitia: dinamizar y ordenar empresarialmente Navarra para el incipiente siglo XXI.

"Es un trabajo apasionante - dice- con un objetivo realmente ambicioso y de gran responsabilidad, como es mejorar los niveles de bienestar de todos los navarros. En la empresa privada, el día a día es más monótono; trabajas en una compañía, en un grupo, en un sector... el día a día puede variar, pero poco. El trabajo, los temas, las personas, etc. se repiten".

#### ¿Y en Sodena, no?

En Sodena, es más variado, tratamos con sectores muy distintos, analizamos empresas de todo tipo y dimensión. El horizonte es mucho más abierto; las posibilidades, mayores; el contacto humano y profesional te enriquece cada día. Repito que trabajar en Sodena me parece apasionante, como persona y como profesional.

#### Cuando dejó el departamen-



#### to de Economía y Hacienda para reintegrarse a la dirección de Cementos Portland, ¿estaba en sus previsiones esta nueva responsabilidad?

Sinceramente no. Como consejero de Economía y Hacienda ya había conocido Sodena, pero desde el Consejo de Administración. Acepté esta nueva responsabilidad, sin duda, por la buena relación que me une a la consejera de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo pero también por lo ilusionante del trabajo y los objetivos a conseguir.

#### ¿Por ejemplo?

Es un reto, para cuantos trabajamos en Sodena, el garantizar que los esfuerzos que se hagan se realicen de forma eficaz, eficiente y sostenida en el tiempo. Utilizaremos criterios económicos y de gestión como parámetros de valoración y trataremos de

concentrar nuestro esfuerzo en actividades con alto valor añadido y capacidad técnica e innovación. Tendremos muy en cuenta la creciente importancia del sector servicios en la economía y en este aparta-

**“No podemos permanecer más de 10 años en una empresa, salvo si se considera estratégica”**

do ya trabajamos con varios proyectos ilusionantes, como el parque de la naturaleza...

#### ¿Se puede conocer alguno de los planes de acción?

Algunos son muy lógicos, pero podemos citar por ejemplo, el saber desvincular el "cora-

zón" del "cerebro", es decir, que la actividad de generación necesariamente proactiva no quede paralizada por la actividad de capital riesgo. Crearemos también fondos financieros, junto a la búsqueda de financiación comunitaria, etc. Coordinaremos y trataremos de aprovechar al máximo los recursos de otros agentes que actúan en Navarra...

#### En Sodena trabajan cinco técnicos...

Me he encontrado con grandes profesionales y amigos, pero la actual estructura de Sodena es pequeña para los muchos frentes que debemos cuidar, sin olvidar la estrategia de futuro que nos corresponde por exigencia del Gobierno de Navarra. El seguimiento de todo proyecto empresarial exige tiempo y personas, de ahí que Sodena necesite colaborar y mucho con

otras sociedades públicas (CEIN, CETENASA, NASUINSA, etc.) tanto en la unión de esfuerzos como en el aprovechamiento de estructuras. Desde luego en Sodena no estamos sobrados de personal para poder alcanzar los objetivos señalados.

#### Cuando habla de colaborar con otros agentes en el desarrollo de proyectos empresariales, ¿piensa también en las otras sociedades de capital riesgo que existen en Navarra?

Desde luego que pienso, por ejemplo, en Arista Viva y en Genera con las que mantenemos una excelente relación. Hablamos de iniciativas que son interesantes para Navarra, porque nuestras inversiones se materializan en la Comunidad Foral. En algunos casos podemos compartir proyectos y planes de negocio, pero en otros los caminos y los intereses pueden ser distintos. No podemos olvidar que Sodena no interviene nunca en un sector o proyecto que sea competencia de la iniciativa privada en Navarra.

#### ¿Y sus relaciones con Corporación Caja Navarra?

Excelentes en el ámbito personal y profesional. Las dos empresas son totalmente complementarias y sus responsables también. Cada sociedad tiene sus objetivos, que no son iguales, pero la colaboración ya viene siendo patente en sociedades como EHN o Retena (ahora Tenaria) donde trabajamos juntos. También seremos accionistas del Parque de la Naturaleza en Arguedas... Pero no siempre coinciden los intereses

#### ¿Dónde están más claras esas diferencias?

Corporación Caja Navarra busca la rentabilidad finan-

**“Trabajamos para identificar y promover proyectos empresariales en Navarra”**

**“Haremos un importante esfuerzo para incrementar el empleo femenino”**

ciera, el incremento de valor de sus inversores tanto en Navarra como fuera de Navarra. Sodena mira también la rentabilidad financiera de la inversión, pero buscando la rentabilidad global para Navarra en un marco de actuación que no debe salir de la Comunidad Foral. Sodena, en algunas inversiones y sectores, debe mirar el riesgo y medirlo de forma muy distinta a como lo hace la Corporación.

**¿Y cuándo desinvierte Sodena?**

Según los estatutos de la sociedad, Sodena no puede permanecer en una empresa más de diez años y es muy frecuente vender nuestras participaciones a los cinco años. Cuando entramos a formar parte de una compañía se concreta incluso este punto de la salida. Luego, y excepcionalmente, podemos permanecer más de esos diez años.

**Su presencia en EHN, creada en 1989, ya ha superado esos plazos...**

EHN, desde su nacimiento, se ha considerado como una compañía estratégica en el desarrollo de Navarra, y de hecho todavía se está desarrollando, con nuevas incursiones en sectores energéticos alternativos como el solar, biomasa, biocombustibles, etc. Pero la presencia de Sodena también tendrá su límite.

**¿Sodena estudia vender alguna de sus actuales participaciones?**

A corto plazo entiendo que podríamos salir de dos compañías que se han desarrollado claramente y a las que hoy Sodena aporta poco. Estoy pensando en Gas Navarra, S.A., en la que participamos

con un 10 por ciento, y en Gamesa Eólica, con un 9 por ciento, integrada en el Grupo Gamesa. Las dos están muy bien dirigidas y la salida de Sodena puede incluso estabilizar accionarialmente las compañías.

**“La ampliación de capital de Tenaria demuestra la decidida apuesta de los accionistas por esta campaña”**

**¿También han estado a punto de vender Retena?**

No sólo no hemos vendido Retena (hoy Tenaria) sino que en la Junta General del día 16 de octubre se va a plantear una importante ampliación de capital, lo que demuestra claramente la decidida apuesta de los accionistas por la compañía. El cable es viable y a medio plazo se presenta como la mejor opción para ofrecer un servicio integrado de voz, datos y televisión; mucho más

ventajosa que la que actualmente conocemos como ADSL con la que es imposible cubrir Navarra.

**Desde el Gobierno se repite una y otra vez que Navarra necesita empresarios. Pero ¿el empresario nace o se hace?**

Nace y se hace, pero es un asunto complejo. Entre los jóvenes se está perdiendo la iniciativa. Se preparan más y terminan sus carreras bien preparados y con muchos conocimientos... Pero la gran mayoría prefiere trabajar en una gran empresa. En los últimos años ha disminuido el espíritu emprendedor entre los jóvenes, muy especialmente entre los universitarios.

**¿Echa de menos al empresario de los años sesenta y setenta?**

Muchas veces sí. Normalmente eran personas que profesionalmente aprendieron más trabajando; y decidieron poner en práctica -y de forma independiente- lo que sabían hacer. Todo empresario es de admirar, pero estamos perdiendo iniciativa.

**¿Cómo se puede recuperar**

**esa iniciativa?**

Todas las empresas deben ganar dinero, y el obtener beneficios es bueno para el empresario, para los trabajadores y para la sociedad. La figura del empresario debe ser reconocida en su justa medida, tenemos que aplaudir el riesgo que asumen y la riqueza

**“Sodena se plantea actualmente distintas actuaciones para la formación de inmigrantes”**

que aportan. Pero además de ese reconocimiento (por parte de la sociedad y la administración) pienso que en pocos años obtendremos beneficios tras el esfuerzo que se está haciendo por potenciar la formación profesional.

**Navarra ofrece los mejores índices de desempleo en España. Tenemos asignaturas pendientes como el paro femenino, pero también acogemos cada día más mano de**

**obra extranjera. ¿Su opinión?**

Aunque tengamos un bajo índice de desempleo, el esfuerzo que falta por hacer es muy importante, especialmente a favor del empleo femenino. Sodena estudia en la actualidad distintas iniciativas que propiciarán la creación de empleo entre la mujer, incluso son novedosas formas de contratación. Los servicios son un sector en el que todavía nos falta mucho camino por recorrer para acercarnos a la media europea y desde luego no podemos olvidar la llegada a Navarra de muchos inmigrantes.

**¿También es una de las líneas de acción en el nuevo plan estratégico de Sodena?**

No analizar ni prever el nivel de mano de obra inmigrante, que podemos tener en Navarra en pocos años, sería negativo y poco solidario. Sodena, en colaboración con el departamento de Bienestar Social del Gobierno de Navarra, se plantea actualmente distintas actuaciones para la formación de inmigrantes porque cualquier incremento en las plantillas de nuestras empresas es muy posible que se llegue a cubrir con personas de otros países. Es una línea de actuación que estudiamos y apoyaremos.

**¿Qué huella personal le gustaría dejar en Sodena?**

Desde luego, la del trabajo bien hecho. No me gustaría que mi nombre se asociara a este o aquel proyecto, sino que mi estancia en Sodena se recuerde como la de un profesional, entregado a los intereses de Navarra, con quien se ha trabajado en equipo y actuado con objetivos empresariales. Siempre atenderé a todo el mundo y las inversiones de Sodena se realizarán con el máximo rigor.

