



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

REAL ACADEMIA DE LA MAR

**“LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS
SECTORIAL,
EL MARKETING Y LA I+D+i,
EN EL SECTOR MARÍTIMO ESPAÑOL”**

DISCURSO LEÍDO EL DÍA 24 DE MAYO DE 2022,

EN EL ACTO DE SU RECEPCIÓN PÚBLICA, POR EL

ILMO. SR. DON D. ALFONSO GONZÁLEZ FERRARI

Y CONTESTACIÓN DEL

EXCMO.SR. DON ANTONIO GONZÁLEZ-ALLER SUEVOS

MADRID

MMXXII



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Recepción del Académico de Número

**ILMO. SR. DON ALFONSO GONZÁLEZ
FERRARI**



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

ÍNDICE

I. Discurso de recepción ante la Real Academia de la Mar del Numerario Electo, Ilmo. Sr. D. Alfonso González Ferrari.....	1
II. Discurso de respuesta, en nombre de la Real Academia, del Excmo. Sr. Numerario D. Antonio González-Aller Suevos.....	56



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

**DISCURSO DE RECEPCIÓN ANTE LA REAL
ACADEMIA DE LA MAR DEL NUMERARIO ELECTO,
ILMO. SR. D. ALFONSO GONZÁLEZ FERRARI**



*Discurso pronunciado por D. Alfonso González Ferrari
el 24 de mayo de 2022 con motivo de su ingreso en la
Real Académica de la Mar*

Con la venia. Sr. presidente.

Dignísimas Autoridades.

Excmos. e Ilmos. Señoras y Señores Académicos.

Familiares, amigos, señoras y señores.

PROEMIO

Séame permitido prescindir de retóricos melindres y hasta de fórmulas usuales al cumplir el grato deber de daros las gracias, en forma no por llana y concisa menos sincera y fervorosa, y obedeciendo antes a impulsos del sentimiento que a imposiciones de la obligada cortesía.



Salta a los ojos tan patente, la desproporción entre mis méritos y el honor de vosotros recibido que, a no dudar de mi hidalguía, os bastará con calcular esa distancia para tener la medida de mi gratitud.

1905, 30 de abril, RAE, recepción pública de Emilio Ferrari, mi bisabuelo materno.

Nada mejor, para expresaros mi agradecimiento encontré, que parafrasear, el que él hiciera en un acto similar, salvando las distancias, al que ahora me trae ante vosotros.

La Real Academia de la Mar nacida en 2005, del empeño del oficial de la Armada Don José Ventura Olaguibel, su ilustre fundador, e impulsada por ese paradigma del amor a la mar y primer presidente, Don Felipe Segovia, al que creo justo y obligado recordar en este acto, pues fue bajo su presidencia cuando en abril de 2007, aceptara mi nombramiento como académico correspondiente, es hoy una institución que podemos asumir, en período de maduración y



consolidación, cuyo devenir muchos y desde luego el que os habla hoy, deseamos sea tan vasto como lo es la mar y su labor tan fecunda y eficaz como la palabra.

Los hombres de letras se adelantaron en lo de española para su real academia y han conservado la exclusividad sobre tal adjetivación. No en vano, son ellos mayoritariamente y desde mucho tiempo atrás quienes vienen ocupándose de la gobernanza de nuestra nación.

Los tecnócratas hace mucho tiempo que no estamos de moda.

La bandera, que tan escasa y acomplexadamente se muestra en nuestra sociedad tan plural, y en tantos aspectos, tan mojigata, sí es inseparable de nuestra imagen.

España y la mar, no solo no son inseparables geográfica y geológicamente, sino que la nación española tiene tal transcendencia en la historia



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

universal desarrollada en la mar, que proporciona a nuestra RAM un vasto ámbito de actividades con origen en la historia marítima española y con destino su progreso y el del sentir marítimo de nuestra sociedad.

Tener la fortuna y el honor de pertenecer a esta RAM, lleva consigo el trabajo sin pausa a favor de cuantas circunstancias requiera el apoyo a la misma, pero no en sí misma, sino en función de la positiva tarea que se realice en cumplimiento de sus objetivos.

Proclamo mi firme compromiso con el sostenimiento e impulso a la Institución que hoy aquí nos convoca, así como con la institución monárquica que nos da el calificativo de Real.

Obtener el respeto social, es imprescindible para poder hacer efectiva nuestra influencia, en la toma de decisiones en política marítima. Para ello, entiendo imprescindible que impliquemos a personalidades del mundo de las comunicaciones, afines a nuestros



ideales, de modo que nos presten apoyo y cobertura mediática.

Tarea decía, tan basta como la mar y tan fecunda como la palabra.

La palabra, si, la palabra. Pero aquella que se puede entender y más aún aquella que se sabe transmitir. Enseñar y divulgar han de ir necesariamente unidas de modo que la palabra tenga efecto. Hemos de ser capaces de modular nuestras propuestas y enseñanzas a la altura de quienes, en cada ocasión, han de recibirlas.

La palabra requiere entusiasmo y fidelidad, la palabra debe contener ilusión y estímulo. La palabra la valora el que la escucha y, por tanto, el que la transmite ha de ser capaz ante todo de sintonizar con el receptor, principio éste que nunca debemos olvidar.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Fe, rigor académico y claridad han de inspirar nuestro mensaje en ese devenir, extenso como la mar y fecundo como la palabra.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

PARTE PRIMERA

El camino recorrido hacia las estrategias técnico-comerciales

Lo marítimo se despertó en mí desde muy joven, antes de saber que también me venía como herencia familiar.

La ingeniería naval, es la profesión que he ejercido, y en muchas de sus facetas por la que quiso el destino llevarme, siempre tuve presente la razón de ser de los barcos.

Esta razón de ser, es la que ha determinado el tema al que dedico mi discurso, “El análisis sectorial, El marketing y la I+D+i, en el sector marítimo”.

En un principio mi vocación se focalizaría en el mundo naval militar. Pero se vería frustrada, cuando en mi segunda y última convocatoria para el ingreso en la academia general de Marín, quedara el número 54 de



las 50 plazas que correspondían al cuerpo general, al que yo aspiraba.

Pero atesoré durante mi preparación una gran disciplina de estudio y un sólido conocimiento de las materias que componía la preparación, gracias a un profesorado al que, por todo ello, permitidme dedicar brevemente mi recuerdo y mi agradecimiento, a algunos de ellos.

Al Ilmo. Sr. General Intendente de la Armada Don Alfredo Caso Montaner (primer gerente y creador del Instituto Social de las Fuerzas Armadas, ISFAS) al que le debo admiración y gratitud por la atención que me dispense y los valores que me inculcó en esos tiempos.

Con sus hijos Alfredo y Federico, Ingenieros navales ambos, conservo una cordial y larga amistad.

A Don Luis Martín Carrillo, profesor de análisis matemático, al que muchos marinos aquí presentes



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

han conocido y tenido como profesor. Hombre de una humanidad y cercanía entrañables. Magnífico comunicador, cuyos consejos prácticos para aprovechar el estudio me servirían a lo largo de toda mi etapa estudiantil.

Con Luis colaboraría años más tarde, ya en mi etapa profesional, en la academia de COU, que él dirigía, ejerciendo de profesor de física y matemáticas tarea compartida con mi trabajo en AESA y que llegó a prolongarse durante ocho años.

Don Luis, siendo guardiamarina, por evitar un atropello, fue arrollado por un tranvía, quedando mutilado de su pierna derecha lo que truncaría su futuro como oficial de la Armada.

A Don José María Turnay y Turnay, maestro en la enseñanza de la representación de funciones, excelente y riguroso explicando, que con seriedad y disciplina transmitía respeto y admiración. Fue director en el Instituto geográfico nacional.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

A Don Ildefonso Nadal, maestro explicando la intrincada trigonometría esférica, combinando paciencia con eficiencia. Era una gran persona.

Y a Don Antonio Sánchez Merino, que hizo atraer mi atención sobre la geometría métrica y que me enseñaría entre otras muchas cosas útiles, algunas menos útiles como la circunferencia de los nueve puntos, de Feuerbach o el número “pi” con treinta cifras, eso sí, recitadas en verso.

Con Don Antonio, al correr de los años, tuve la suerte de reencontrarme y establecer una cercana y grata relación.

En cumplimiento de eso de que el mundo es un pañuelo, resultó que, cursando, creo recordar, tercero de navales, mi más querido amigo y compañero de carrera Abelardo Estévez Guerra, dolorosa y prematuramente fallecido, un cierto día estando en el bar de la escuela y hablándome de su novia Teresa, me desvelo que el padre de ésta, su futuro suegro, le



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

había enseñado como retener el número “pi” con treinta cifras, recitándolo en verso. Inmediatamente comprendí que su futuro suegro no podía ser otro que Don Antonio, como así resultó. Don Antonio sobreviviría muchos años a Abelardo, años en los que mantuvimos una relación entrañable.

Quede, en fin, constancia de mi profundo agradecimiento hacia todos estos magníficos profesores, con mi reconocimiento a su legado para cuantos disfrutamos de su ejemplo y enseñanzas.

Tras cursar Preuniversitario y superar la Selectividad, comencé el primer curso en la Escuela de Ingenieros Navales, un tanto más maduro que la mayoría de mis compañeros que venían directamente de la Selectividad.

Empapado de conocimientos de la Física de Burbano de Ercilla, del Análisis Algebraico de Rey Pastor y El análisis matemático de Fernández Troconiz, de la geometría del Puig Adam y de la trigonometría esférica



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

de Fossi, mis sudores aflorarían tratando de comprender el Algebra de Boole, -que por cierto nunca llegué a ser consciente de para que servía-. Y más adelante con los problemas de termodinámica, cuyos enunciados siempre improvisados e insólitos hacían las delicias de Don Luis de Mazarredo ante el asombro de sus acongojados alumnos. De las penalidades derivadas de calcular espesores y dimensiones de chapas y perfiles en los problemas de Construcción Naval II, con la regla de cálculo, mejor ni hablar.

En fin, mi primer trabajo en la consultora de transportes SENDA-3, se concretaría en realizar un estudio sobre las condiciones de explotación del petrolero de productos Hespérides, de la naviera Petrogás, operado por DISA, para la distribución y suministro de combustibles en las Islas Canarias. La conclusión fue aconsejar el alargamiento del buque, incorporándole un tanque central. Mi jefe era Don Javier Pinacho, catedrático de transporte marítimo de navales al que, además de este primer trabajo, le debo



mi inclinación hacia el estudio y conocimiento del mundo del transporte marítimo.

Un año más tarde pasé a trabajar en las oficinas centrales de Astilleros Españoles, -AESA-, en el área comercial.

El día de mi incorporación, el primer ingeniero del área comercial que se me presentó y se interesó por mi modesto currículum, se sumaba también ese mismo día al nuevo equipo comercial. Procedía del área técnica de esas mismas oficinas centrales, y originariamente, de trabajar en los astilleros en Cádiz. Se trataba de José Luis Cerezo Preysler quien, con el tiempo, llegaría a ser uno de los Ingenieros Navales más significados e influyentes en el largo proceso de la reconversión y ordenación del sector naval español.

Valga este recuerdo para dejar constancia de la extraordinaria labor de José Luis, en favor de la industria naval española, y sirva como modesto



homenaje a quien fuera gran amigo y compañero de profesión, e ilustre miembro de esta RAM.

El grupo AESA, era el tercer grupo mundial de construcción naval, con 21.500 trabajadores. Fusión, consecuencia de la llamada Acción Concertada, de 1967, entre La Sociedad Española de Construcción Naval S.A.; la Compañía Euskalduna de Construcción y Reparación de Buques S.A. y Astilleros de Cádiz S.A.

Su accionariado, era 51% privado y 49% del Instituto Nacional de Industria (INI).

Corría el año 1977 pero, pocos años antes, de mi incorporación, la demanda de buques superaba a la oferta, y de qué manera, de modo que la gestión comercial se reducía a un equipo de ventas. La oferta nacional era enormemente competitiva, así como su calidad técnica.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

España se encontraba en el cuarto puesto mundial en cartera de pedidos y a la cabeza de los países constructores europeos.

Por su parte la flota española mercante controlada por compañías españolas ocupaba el puesto número 13 mundial y contaba con 851 buques superando los 7,5 millones de toneladas de registro bruto.

Pero la profunda y prolongada crisis del petróleo, creciente desde la guerra del Yom Kipur de octubre de 1973, ya se cernía como espada de Damocles sobre el tráfico marítimo mundial.

El barril de crudo que en 1971 rondaba los 9 \$ USA, alcanzaría los 50 \$/barril en 1976. La contratación de buques medida en TRB, en 5 años quedaría en solo un 18% y la cartera de pedidos al 43%. En 1980 el crudo alcanzaba los 90 \$/barril, agudizando aún más la crisis.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

El fuerte incremento en los gastos de explotación de los buques retraería la demanda, y oscurecería el futuro de los constructores navales de buques de gran porte. La oferta, medida en capacidad de construcción, pasaba a superar en mucho a la demanda, generándose un nivel de competencia hasta ese momento desconocido.

El impacto, de ámbito internacional, cogería a la industria naval española y al transporte marítimo afecto a nuestra flota, desprevenidos y al gobierno de una España en pleno proceso de transición democrática, centrado en esa prioridad insoslayable, en la que toda la nación permanecía prioritariamente expectante.

No obstante, el Plan de Renovación y Modernización de la flota española, amparado en el llamado "Concurso del millón de toneladas", generosa propuesta de la administración ofreciendo créditos blandos de hasta el 80% del valor del buque y a un tipo



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

de interés del 3%, parecía una oportunidad para contrarrestar, al menos en parte, la escasez de pedidos. Esta favorable financiación, sumada a unos fletes nacionales para productos estratégicos protegidos, llevo a que se presentaran planes de flota que se acercaron a los dos millones de toneladas en propuestas de nuevos buques.

Pero antes de que el sector se diera cuenta, el mercado financiero elevaría el precio del dinero, disparando los tipos de interés hasta el 11%, razón por la cual el Plan de Renovación de flota se vendría abajo y las consecuencias negativas para astilleros y armadores serían inmediatas.

La flota carecía de las necesarias condiciones para competir en el transporte marítimo internacional y los astilleros, sin demanda interna, quedaban al albur de su capacidad de reacción para competir en el mercado internacional.



Pero es que, además, el mercado, en un corto espacio de tiempo, había cambiado radicalmente, de vender lo que se producía, ahora había que producir aquello que se vendía. Los armadores antes buscaban a los astilleros, y de repente, los astilleros debían buscar a los armadores y además obligados a intuir las nuevas necesidades de éstos.

Procedía configurar una organización técnico-comercial capaz de averiguar, diseñar y acometer los planes, estrategias y tareas que dieran respuesta a la nueva realidad.

La entrada, en 1986, de España en el mercado común europeo, haría más compleja la situación de la industria naval, aunque la presión del precio del crudo ya había bajado desde 1981 hasta los 20 US\$/barril.

En la CEE, se temía que la incorporación de España, entonces, el 5º país más poblado de la Europa comunitaria y el 2º, tras Francia en cuanto a superficie,



agravase los problemas que los 10 ya tenía internamente.

La política económica de los países miembros de la CEE, daría poca opción a España. Muchos de sus más importantes sectores como el ganadero, el agrario, el pesquero y el de la industria pesada, entre otros, se verían obligados a acometer drásticas reducciones de sus respectivas capacidades, si bien la obra pública en infraestructuras se vería muy beneficiada.

Aceptar, reducir en un 60%, la capacidad de producción de la construcción naval española se antoja derivada de una gestión de los negociadores del momento, muy poco satisfactoria.

Personalmente no consigo desechar la idea, de que España negociara como acoimplejada, casi pidiendo disculpas por su gran potencial productivo, para acabar vendiendo a Europa muy barata nuestra conquista democrática.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Era esa misma Europa que, durante tantos años, había venido exigiendo el retorno de España a la democracia, la que, después del ejemplo que la sociedad española dio al mundo con su pacífica y modélica transición, infravalorando este hito, así como la importancia estratégica que para Europa suponía, por fin, contar con España, odio tener que decir esto, la oprimió, en una aptitud, desde mi punto de vista, de una colosal ingratitud histórica.

En 1994 entra en vigor el acuerdo de la OCDE en relación a la liberalización del comercio internacional, estableciendo restricciones a la concesión de ayudas estatales que afecten a la libre competencia, la liberalización del transporte marítimo y las condiciones para la financiación a la construcción de buques.

Aunque España dispondría, no obstante, de un período transitorio de adaptación, a las disposiciones de la OCDE, hasta 1998, los países comunitarios



estaban ya muy adelantados en sus procesos de reconversión, y en las prácticas de apoyo a sus flotas.

A los astilleros nacionales, y a las industrias marítimas relacionadas, las exigencias europeas de la reconversión les supondría inmensos sacrificios, en pérdidas de empleo y en cierres de factorías.

A, ASTANO y la E.N. Bazán les obligaría a renunciar a la construcción de buques mercantes de gran porte y AESA tendría que asumir el cierre del astillero bilbaíno de Olaveaga.

No menores sacrificios recaerían sobre los medianos y pequeños astilleros, la mayoría privados. Por su parte, la industria auxiliar, erróneamente excluida de los sucesivos Programas Marco europeos de ayuda a la reconversión, quedaría en España gravemente afectada.

El 3 de octubre de 1990, ante el júbilo general internacional, se producía la tan anhelada



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

reunificación de las dos Alemanias. Pero ello provocaría un aumento de la capacidad de producción alemana, ocasionando en el conjunto europeo, un nuevo desequilibrio, que afectaría al resto de constructores navales comunitarios.

Para ordenar y gestionar el funcionamiento y reparto de las ayudas europeas, nacería la Sociedad de Reconversión Naval, dividida más tarde en la Gerencia del Sector Naval para grandes astilleros en reconversión y en PYMAR para los medianos y pequeños, tanto públicos como privados. Ambas entidades, intervenidas por la administración.

De 58.000 empleos directos que la construcción naval española tenía en 1975 se pasó, por efecto de la crisis del petróleo a 40.300, en 1985. Tras la aplicación de las directivas comunitarias, en 1995, el empleo directo bajó a 11.700 y al final de siglo los astilleros públicos no llegaban a 4.000 y los privados estaban en 3.100.



El impacto sobre la capacidad de la flota bajo intereses españoles y su transporte marítimo, sería también tremendo.

Se reaccionaría tarde en dotar a la flota mercante española de un marco fiscal, laboral y legislativo que la permitieran estar en igualdad frente a la competencia.

La flota mercante española venía creciendo desde 1970 y hasta 1981, alcanzando los 950 buques y 8,13 millones de TRB si bien marcando una media de edad próxima a los 20 años.

A parte de la edad, varias causas llevarían a la flota española a reducirse drásticamente en algo menos de 3 años. y quedar con 400 buques y 2,7 millones de TRB, en 1987.

La crisis había impactado en un buen número de navieras que se vieron en la necesidad de amarrar sus buques, al tiempo que, imposibilitadas como otras



muchas, incumplirían los plazos de vencimiento de sus créditos hipotecarios al Banco de Crédito Industria.

La solución, por llamarla de alguna manera, sería ejecutar el embargo y crear en junio de 1983, la denominada Sociedad de Gestión de Buques, -SGB- que, en ningún caso, actuaría como armadora ni tendría vínculo alguno ni con los armadores cuyos barcos fueron embargados, ni con las tripulaciones correspondientes. Tremenda decisión que marcaría el imparable declive de la flota.

La entrada 3 años más tarde de España en el mercado común, en el que los principales países europeos contaban ya con importantes ventajas fiscales y con segundos registros para sus marinas mercantes, la flota nacional que contaba entonces con 400 buques y 2,7 millones de TRB no gozaba de las mismas condiciones quedando lejos de poder competir.

Y no sería hasta final de 1992, cuando se promulgaría la ley 27/92 de Puertos del Estado y de la Marina



Mercante por la que se creaba el registro especial de Canarias.

La liberalización total del transporte marítimo en 1994 extendida al cabotaje en 1999, no se iría superando hasta la aparición de la aplicación de las fórmulas de ayuda europeas mediante la aplicación del “Tonnage Tax” y más tarde del “Tax Lease” y las mejoras en las condiciones del registro canario.

Todo lo cual da clara muestra de la lenta y desafortunada política marítima durante las dos últimas décadas del siglo XX.

Los armadores nacionales con su esfuerzo, recompondrían una flota más moderna, que a enero de 2021 estaba compuesta por 101 buques con una capacidad de 2,4 millones de GT, correspondiente a pabellón español y algo por encima de los 5 millones de GT la controlada por armadores nacionales, con una edad media superior a los 15 años.



Su peso internacional supone el 0,38% de la flota mundial en toneladas de registro, cuando en 1975 la flota española era el 1,5% en registro bruto de la flota mundial.

Por su parte a mediados de 2020, la cartera de pedidos de los astilleros en España representaba el 0,55% de la cartera total mundial y el 2% de la europea, mientras que en 1975 España tenía el 5,5% de la cartera de pedidos mundial de buques y el 25% de la europea, lo que indica que ha caído a representar tan solo una décima parte de lo que representaba entonces. En el mismo informe de Clarkson, que daba estas cifras, la cartera de pedidos de buques de Italia multiplicaba por 10 la de España, la de Alemania lo hacía por 7 y la de Francia por 5, lo que pone de manifiesto como estos países si han sabido defender sus industrias navales.

Como otros muchos profesionales de la mar, he vivido el auge, el declive y la transformación de nuestra



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

industria marítima, siendo testigo de muchas de las causas de esta evolución negativa.

La fatal coincidencia, entre la gran crisis económica del decenio 1975-1985, con la compleja etapa de nuestra transición democrática, fue sin duda un importantísimo factor distorsionante, con influencia hasta bien entrada la década de los 90, así como decisiones y actitudes desafortunadas en el ámbito sectorial marítimo, bien es cierto que muy mermado en su capacidad de influencia.

No entraré, pues no es el objeto de mi discurso, en detalles y menos en críticas, que ya puse de manifiesto en intervenciones, ponencias y artículos técnicos publicados en su momento y que, por cierto, no me granjearon precisamente adhesiones entre muchos de mis colegas profesionales.

Solo señalaré la errática política industrial, la politización de sus decisiones y el comportamiento decimonónico del sindicalismo y que dentro de este



marco, el propio sector no supo o no pudo abordar por separado los problemas industriales de los problemas económicos propios del negocio empresarial.

Pero aún hoy, la política industrial marítima continúa descentrada, así como la impenitente y contumaz realidad nacional de seguir viviendo de espaldas a la mar.

No sabría decir desde cuando este distanciamiento, ni las razones para ello. Si hay que buscarlo en la derrota de la armada invencible, o desde la de Trafalgar o acaso desde el desastre del 98.

Al fin y al cabo, eso nos tiene que dar igual, lo grave es que ese desapego sigue hoy vigente y nuestro sector marítimo, se desenvuelve en medio de un entramado de entidades gubernamentales o reguladoras, que genera un serio deterioro para el progreso y eficiencia de muchas de sus aspiraciones y proyectos.



Son 16 los subsectores que el Clúster Marítimo Español considera componen el sector marítimo español, que con tanto acierto y entusiasmo ha venido trabajando desde su nacimiento, en octubre de 2007, haciendo patente la importancia económica e industrial del sector marítimo español y cubriendo eficazmente la necesaria tarea de lobby, pues bien, esta cifra se ve multiplicada por el número de entidades que en mayor o menor grado ostentan competencias reguladoras y administrativas. Ejemplos de ello están en el ánimo de todos nosotros.

Creo necesario, y no soy el único, que este estado de cosas hay que cambiarlo. Es preciso reivindicar la creación de un ministerio de la mar que rijan, ordene y unifique cuantos estamentos hoy detentan competencias marítimas y desde aquí, ofrezco mi participación en el desarrollo de un estudio sobre la viabilidad y anteproyecto para su estructuración, concepción funcional y administrativa, trabajando



conjuntamente con cuantos de vosotros apoyéis esta iniciativa.

Es así mismo tarea que nos atañe, contrarrestar y revertir en lo posible la indiferencia e ignorancia social sobre nuestra realidad e historia marítima y su importancia, al tiempo que marquemos caminos para acercar al sector hacia metas que hoy se desechan o ignoran.

Desde esta RAM, es importante que, en nuestro quehacer, no caigamos en la trampa de la endogamia y la autocomplacencia, hay que trabajar siempre proyectándonos, no tanto dentro del propio sector, sino con él, pero hacia el exterior.

Al marítimo que nos es propio lo hemos de orientar y ayudar, pero la concienciación social, en mi modesto entender, queridos académicos, entiendo que hemos de sembrarla, fundamentalmente fuera de nuestro propio huerto.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

La Armada dos años atrás y la Ingeniería Naval este año, vienen conmemorando una importante efeméride como es el 250 aniversario de la ordenanza de Carlos III por la que se creaba el cuerpo facultativo de ingenieros de marina, bajo la influencia directa de Jorge Juan y del ingeniero francés Gautier, antecedente directo de los Ingenieros Navales y Oceánicos de hoy.

Démonos por ello la enhorabuena, pero sirva la efeméride no solo para recordar el pasado sino fundamentalmente para pensar en el futuro.



PARTE SEGUNDA

El análisis sectorial. El marketing y la I+D+i. En el sector marítimo.

La investigación es la actividad humana nacida de la inquietud, de la observación, de la necesidad y de la constancia y es de aplicación a todo tipo de ocupaciones y a todo tipo de ámbitos, sean científicos, tecnológicos, o funcionales.

Pero investigar, también es una cualidad y una actitud, nacidas de la inquietud, del conocimiento o de la intuición personal o social, cuya puesta en práctica requiere de un determinado proceso, de unos medios, una organización y una determinada gestión.

Así, el proceso por el que se puede llegar a conocer el sector de actividad de la empresa, investigando sobre él, es el Análisis sectorial.



Por su parte, el proceso por el que se investiga el modo y los medios para actuar de la forma más favorable dentro de la actividad empresarial de un sector, nos lleva al márketing.

Finalmente, el proceso por el que se llega a dar respuesta al producto o servicio objeto de la actividad sectorial de la empresa es el conjunto I+D+i.

Las intensidades y medios que han de aplicarse son función lógica del papel e importancia sectorial de cada entidad y de su política empresarial. Saber calibrar adecuadamente estos medios es tarea y virtud de toda buena gestión.

La industria marítima como cualquier otra, debe trabajar con pleno conocimiento de su sector, conocer su mercado, saber cómo darse a conocer en él, valorar sus limitaciones y hacer valer las ventajas competitivas que tiene a su alcance. Esto que debe sonar a una obviedad, lamento afirmar que no lo



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

asume una buena parte de nuestras empresas marítimas.

Muchos años de mi actividad profesional he dedicado a profundizar en el conocimiento, desarrollo y aplicación práctica de estas tres disciplinas, persuadido de que, una gestión empresarial eficiente, pasa por la necesidad de incorporar estas tres actividades a su organigrama funcional, concienciando a todos los niveles de la empresa sobre ello.

Pero había dos problemas difíciles de superar.

- a) La escasa disponibilidad de medios y sistemas de procesamiento de datos adecuados.
- b) La falta de disposición del personal que, acostumbrados a otros medios y sistemas de trabajo, se resistían a los cambios.

Hoy día, afortunadamente, ambos problemas podemos considerarlos superados.



Si en primer lugar menciono el análisis sectorial, es por una cuestión primordial, a tener en cuenta:

- primero porque el marketing y sus estrategias no son eficaces si no hay un conocimiento profundo del sector, resultando, por tanto, ambas técnicas, mutuamente dependientes e inseparables,
- y, segundo, porque la I+D+i sin ese mismo grado de conocimiento, no tiene el más mínimo sentido.

Pero, además, hay que entender, que la gestión del conjunto de estas actividades o funciona retroalimentándose, o dejará de funcionar.

El análisis sectorial no es otra cosa que, recopilar la mayor cantidad de información disponible de entre la existente, incorporarla, contrastarla, organizarla y procesarla de modo que pueda ser aplicada a la toma de decisiones.

Se trata de una constante tarea de análisis y vigilancia de aquella información referente al presente y el



devenir, de los tres subsectores que entran en juego en toda actividad productiva:

- El sector suministrador.
- El de la actividad propia y de su competencia.
- El del sector de destino.

Y finalmente la información de contorno compuesta por información respecto a la situación social, la política y la financiera, envolvente a todo sector, con mayor o menor incidencia o sensibilidad.

Es obvio que quien tiene la información, tiene el poder, pero siempre que esa información sea fiable, contrastada y se sepa utilizar con constancia, inteligencia, oportunidad y astucia.

Ya desde tiempos pasados, el sector marítimo ofrece un alto nivel de información y cierto grado de facilidad de acceso a la misma, así como su selección en función de su grado de fiabilidad. Información que se puede recopilar, actualizar, contrastar, combinando



miles de datos de forma inteligente para obtener informes precisos y rápidos que ayuden a la toma de decisiones.

En el sector marítimo español, siempre han existido la investigación y el desarrollo técnico, al menos en sus subsectores de cabeza como son el transporte marítimo, la Armada, la náutica deportiva, el sector pesquero y la construcción naval, pero, a mi parecer, salvo en la Armada, en la pesca y en la náutica deportiva, apenas había actividades ordenadas en el ámbito del análisis sectorial y poco más que acciones publicitarias en cuanto a las estrategias de márketing.

Pero, empresarialmente hablando, las iniciativas, ocurrencias o ideas nacidas desde cualquier nivel del organigrama alejado del poder de decisión, difícilmente encuentran vías de progreso y en muchos casos esas vías no existen.

Mucha insistencia y esfuerzos requirió el comienzo de las primeras aplicaciones de las técnicas de marketing



aplicadas a la gestión comercial que en todo caso tardarían años en pasar a ser parte en la toma de decisiones, así como ocurriría con los informes estratégicos derivados del análisis sectorial.

De la gestión de la I+D+i de aplicación industrial, y en concreto en nuestra construcción naval civil y en las empresas auxiliares del sector, no se empezaría a hablar seriamente hasta ya avanzada la década de los 90 del pasado siglo y no llegaría hasta unos años después, ya entrados en este siglo, el apoyo decidido a la implantación de sus técnicas propias de gestión.

Pero el devenir del sector marítimo español no se puede entender sino desde la dimensión internacional a la que siempre ha pertenecido y a la que ha estado vinculado con mayor o menor protagonismo.

Aunque los tiempos que contemplo en mi discurso son los recientes y a ellos se subordina el tema que me



ocupa, he de relatar ahora hechos de tiempos pasados que, no por desconocidos, han de servirme para aclarar uno de los conceptos sobre los que hablo.

Me refiero al de la I+D+i desde el punto de vista de a quienes atañe y a quienes no y en qué nivel o dimensión les corresponde a los primeros.

Para ello, aunque pueda ahora sorprender a algunos, me iré a hechos ocurridos hace más de tres siglos en nuestro mundo marítimo.

Las líneas de transporte marítimo intercontinental, muy a finales del siglo XVII y durante buena parte del XVIII, eran atendidas por compañías armadoras que asumían al mismo tiempo los papeles del naviero, del fletador y del constructor naval, e incluso, en ocasiones al productor de la mercancía a transportar.

El mundo marítimo como lo conocemos en la actualidad, nacería de las tertulias y reuniones de



navieros, organizadas en el puerto de Londres en el café-taberna que regentara el galés Eduard Lloyd.

-Cafés-tabernas como la de Lloyd, eran en esa época los lugares portuarios donde se conectaba con los hombres de la mar involucrados e interesados en saber de cargas y barcos y en donde se cerraban contratos de transporte marítimo-

Pues bien, con gran visión de negocio, más que movido por otros fines, a Lloyd se le ocurrió ir anotando cuantos detalles pudo de las operaciones, acuerdos y decisiones cerradas en su local, consiguiendo confeccionar una importante base de datos que le supondría convertirse en el mejor informado del puerto de Londres. Gracias a ello, en 1696 publicaría su primer boletín informativo con datos técnicos de los buques, su fiabilidad de transporte, sus principales características técnicas y las identidades de sus operadores, asignándoles un rango o clasificación por su nivel de seguridad.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

El citado boletín, 40 años más tarde se convertiría en el diario Lloyd's List", que hoy 325 años después, sigue publicándose diariamente, siendo un referente mundial de cuanto ocurre en el sector marítimo y el grupo Lloyd's en el principal y más fiable suministrador de información estadística sobre transporte marítimo.

El registro elaborado por Lloyd, sería el precursor de la primera Sociedad de Clasificación de buques nacida en 1760 con el nombre de Lloyd's Register of Shipping, que desarrollaría técnicamente reglas y procedimientos para una más segura construcción de los buques, que quedaban registrados bajo su clasificación, lo que garantizaba su correcta construcción para sus cometidos y mayores garantías a armadores y aseguradoras principalmente.

Setenta años más tarde en 1828 nacía en Amberes el Bureau Veritas y en 1862 el American Bureau of Shipping, y en Hamburgo en 1867 el Germanischer Lloyd, hoy absorbido por la noruega Det Norske



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Veritas nacida en 1864 y hoy conocida como DNV-GL. Por mencionar unas de las cuatro SSCC más importantes a nivel mundial.

Como consecuencia de este nuevo ámbito competencial, surgirían nuevas industrias de construcción naval, como negocio separado de el del naviero, dedicado al transporte marítimo propiamente dicho y que hoy día se compone de constructores y de operadores, configurando los primeros una industria y los segundos un negocio.

Pido disculpas por usar indistintamente los apelativos de armador, naviero u operador que, con sus propios matices, admitiremos protagonizan el transporte marítimo, aunque muchos de los presentes bien saben las múltiples formas de explotación de los buques en el mundo del comercio marítimo.

Bien. La labor técnica para investigar y desarrollar formulas y procedimientos constructivos, así como los adecuados materiales, características físicas y



dimensionamientos, identifican las funciones de las SSCC.

La Organización Marítima Internacional, nacido en el seno de la ONU, desde 1956, se encargaría de impulsar mejoras operativas y técnicas mediante los llamados convenios internacionales cuyas directivas se encaminan desde entonces a la mejora de la seguridad en la navegación marítima y en minimizar su impacto en el medio ambiente.

En tal caso y es a lo que quería llegar, ¿en manos de quien debe pues recaer la actividad de I+D+i en el sector marítimo?

Concebir o inventar algo nuevo, aplicable al sector marítimo, en principio le corresponde a cualquiera de los agentes implicados en el sector, pero, en aspectos, niveles de intensidad y dedicación diferentes.

Investigar como actividad objetivo es diferente a investigar como necesidad informativa. Desarrollar un



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

proyecto resultado de una investigación solo ha de corresponder a quien dedica a eso su actividad y finalmente innovar, si se trata de la aplicación de lo anterior, dando como resultado un producto, es una actividad industrial cuyo objeto es comercializar esa innovación.

En una concepción moderna el objeto o finalidad de un astillero o de sus industrias auxiliares es exclusivamente la de construir lo que se le solicita. Su I+D+i debe girar en torno a sus medios y sistemas de producción.

Y del mismo modo la función u objeto del naviero ha de ceñirse a realizar su servicio de transporte de forma eficiente. Su I+D+i debe centrarse en vigilar las posibilidades de mejorar su servicio.

Los astilleros y las industrias auxiliares han de hacer negocio mediante la venta del resultado de su proceso industrial.



El naviero ha de lograr benéficos a través del buque que es su medio de explotación, mediante la prestación del servicio de éste, lo que no le confiere categoría de industria sino de negocio.

A ninguno, pues, le corresponde la investigación industrial, esto es la I+D+i tecnológica, tarea de alto riesgo económico, que requiere una alta dedicación y preparación del equipo investigador y de unos medios lejos del alcance de la mayoría de empresas del sector.

El sector en España, muy disminuido del que fuera en otros tiempos, debe entrar en esta modernización tanto conceptual como estructural como camino para recuperar importancia internacional.

Esta realidad, es razón más que suficiente para defender la conveniencia y necesidad de contar con un gran instituto o centro tecnológico marítimo nacional,



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

dedicado de lleno a la I+D+i tecnológica, de cuanto buque o artefacto pueda dar innovadoras respuestas a actividades marítimas tanto usuales como nuevas.

Una Institución íntimamente relacionada con el Canal de Experiencias Hidrodinámicas del Pardo, el Instituto Español de Oceanografía, o el CEDEX en su ámbito marítimo-portuario, por citar algunos de ellos, y capaz de conectar con entidades públicas como el CDTI o privadas de la entidad y prestigio como puedan ser SENER o GMV, por citar claros ejemplos de eficaz y auténtica dedicación a la I+D+i tecnológica, en nuestro sector.

Una institución de alta tecnología en donde se desarrolle en toda su amplitud la investigación en todo aquello que concierne al transporte marítimo, y a la construcción naval de todo tipo de buques y artefactos navales, en un ámbito donde confluyan iniciativas o requerimientos, desde cualquier ámbito o iniciativa marítima.



La I+D+i tecnológica en el sector marítimo, a la que dediqué los últimos 10 años de mi vida profesional, me permite llegar a esta conclusión.

Toda empresa industrial sea o no marítima ha de centrar su objetivo en hacer negocio, esto es, hacer rentable su actividad para lo que sin duda debe conocer y estar preparada para avanzar al tiempo que lo hace la I+D+i, de su ámbito.

Mientras que la industria de la I+D+i, tiene por objetivo el nuevo hallazgo, desarrollo o innovación, que es lo que centra su negocio de modo que lo que ofrece y vende es eso, la tecnología, pero no fabricar y comercializar porque de esa suerte cambiaría su objetivo e identidad.

Un Instituto tecnológico como al que me refiero solo es viable bajo financiación de inversores sectoriales y por descontado con una importante participación pública, componiendo un sistema de financiación mixto, y cuyo fin ha de ser el apoyo e impulso de las industrias



marítimas poniendo a su alcance el resultado de sus investigaciones.

Pero esto no hay que confundirlo con incorporar a las empresas marítimas la cultura de la I+D+i, y en su organigrama la gestión de la innovación, que ya viene regulada por la norma UNE 166.002, de forma semejante a como se regulara en su día, la gestión de la calidad.

Nuestras escuelas de ingenieros juegan un importantísimo papel en todo cuanto concierne al transporte marítimo en todas sus facetas, como razón y origen de la existencia y evolución de los buques, inculcando a los alumnos, esa inquietud como parte de su formación.

Vivimos la etapa más vertiginosa en cuanto a avances del conocimiento tecnológico y científico, desbordando ocasionalmente, nuestra propia capacidad de asimilación. Nuestro mundo marítimo, el español, que



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

es el que nos mueve, está obligado a emprender ese mismo ritmo.

España es un referente en el diseño y construcción de buques pesqueros y atesora una larga experiencia en buques y artefactos de todo tipo, al tiempo que, en el diseño y construcción de buques de guerra, está en el más alto nivel tecnológico, compitiendo con éxito con los más potentes países constructores europeos.

Ya he reiterado que, el análisis sectorial es quien debe marcar los objetivos y estrategias de marketing y así mismo los ámbitos a los que se ha de circunscribir la política de la I+D+i.

Innovar, podríamos considerarlo como el resultado de observar lo existente con el fin de encontrar una mejora que aumente la utilidad de lo observado y sea de aplicación simple.



Mientras que investigar es analizar la viabilidad de algo nuevo o el resultado de una innovación de mayor complicación técnica.

Desarrollar es generar un primer modelo o prototipo, objeto de la investigación, que permita pasar a la fase de producción y comercialización. Es decir, la I+D, es una iniciativa de riesgo empresarial.

Decía Don Santiago Ramón y Cajal, en su libro Sobre la investigación y el método,

“Es necesario dejar que los jóvenes desarrollen toda su capacidad creativa dándoles campo para la trasgresión de lo establecido. Ellos tienen la innovación y la infinita curiosidad en la sangre a diferencia de la mayoría de los consagrados que defienden el inmovilismo no sea que se vean desplazados aferrándose a sus teorías sin dar opción a discusión alguna sobre las mismas”.



Truman Capote, periodista, escritor y autor teatral estadounidense, afirmaba que *“todas las personas tienen la disposición de trabajar creativamente, lo que sucede es que la mayoría jamás lo nota”*.

Ejemplo del resultado de lo que hablamos lo tenemos en el sector de las tecnologías de información y telecomunicaciones que han hecho suyos estos principios desde hace ya tiempo, usando estructuras funcionales que tienen ventaja sobre las jerárquicas porque facilitan el flujo de ideas de abajo hacia arriba y este flujo es esencial para la implantación y funcionamiento de las tres disciplinas de las que hablamos.

Social y políticamente se ha entendido la I+D+i en su contexto científico y no tanto en el industrial, donde incluyo naturalmente el marítimo en su vertiente tecnológica. Pero si bien la mar, como hábitat, es un campo inmenso para la experimentación científica, también lo es para la I+D+i tecnológica, pues ésta



responderá a la otra ofreciéndole las herramientas o artefactos que necesita para hacer viables sus investigaciones “in situ”.

Los sucesivos planes de reestructuración de la construcción naval española, que se realizaron para tratar de contrarrestar las consecuencias de las diversas etapas de crisis, no alcanzaron el resultado que todos hubiésemos deseado.

La mejora de la competitividad mediante la reducción de costes, no pasa de ser una estrategia puramente aritmética, si ésta no va acompañada de una adecuada redistribución y asignación de los recursos empleados, donde modernizar los medios y sistemas de producción, y la propia gestión, son objetivos clave.

Demasiado tiempo tardo la comisión europea en comprender la enorme importancia del transporte marítimo y de recuperar el sector de construcción naval, tras su interminable secuencia de directivas, hasta caer en la cuenta que solamente con el impulso



a la calidad y al desarrollo tecnológico se podía competir con los tres gigantes asiáticos, Japón, Corea y China, al poner en marcha su Programa Marco de ayudas europeas a la innovación en buques y sistemas a bordo.

Y por su parte, el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación tecnológica (PROFIT), con el subprograma de ayudas a proyectos de investigación dentro el sector marítimo, provocaría una gran respuesta del sector y lograría que prendiera la inquietud entorno a la I+D+i en buena parte de las empresas de construcción naval y en las de su sector auxiliar.

Mantener rentable una industria como es la de la construcción naval no es, en efecto, una tarea fácil.

Es obvio que, si no hay negocio empresarial, no hay empresas y si no hay empresas no hay ni industria ni sector industrial.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Así pues, sin negocio no hay alternativa.

Solo queda el interés de la sociedad y de los políticos en actuar a favor del mantenimiento de una industria, pues sin ese interés, todo esfuerzo será estéril.

Para que nazca ese interés es preciso poder ofrecer soluciones atractivas y realistas, que naturalmente hay que encontrar. Para lo cual hay que concebir de un modo diferente sus peculiaridades actuales, desde el punto de vista de sus procesos materiales y desde el punto de vista de los costes asociados a estos procesos.

Parafraseando a un antiguo profesor de proyectos de la Escuela de ingenieros navales de Madrid, en su primer día de clase de proyectos, decía *“Los buques, señores se construyen por fusilamiento”* para tras un breve lapso de tiempo y ante la expectación del alumnado continuar *“... o sea copiando los proyectos de otros buques construidos”*.



Hoy, si ese profesor fuese el que os habla, diría:

Los buques, señores, se construyen para dar el mejor servicio al menor coste de explotación y para mayor eficiencia del transporte marítimo al que se destinen. Para ello es preciso, mediante el conocimiento del sector, determinar su calidad e investigar sus cualidades constructivas y operativas. Y no olviden que además hay que convencer de ello y asegurar su compra por parte del armador.

Volvemos por lo tanto a mis primeras palabras que daban origen a este discurso, hay que convencer para vencer y en esta tarea un importante papel nos corresponde a nosotros, desde esta Real Academia de la Mar que, quiera Dios, perdure fructíferamente en favor del sector marítimo español, por muchos años.

He dicho.

Muchas gracias.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

**DISCURSO DE CONTESTACIÓN DE
D. ANTONIO GONZÁLEZ-ALLER SUEVOS**



Sr. Director de la Real Academia de la Mar, Señores Académicos, Señoras y Señores.

En primer lugar, quiero agradecer a esta Real Academia de la Mar que me haya designado para contestar este discurso de entrada del nuevo Académico, el Ilustrísimo Señor D. Alfonso González Ferrari. Para mí es un gran honor no solo por lo que significa el hecho de ser designado para llevar a cabo esta importante función, sino porque el beneficiario es un magnífico Ingeniero Naval que, aunque ya retirado, se dedicó muchos años de su vida profesional a trabajar en astilleros y a desarrollar los planes estratégicos del Sector Marítimo y de innovación de los procedimientos de gestión.



Tengo la suerte de conocerle desde hace años y me honro con su amistad. Gracias Alfonso por darme la oportunidad de poder contestarte.

Cuando lo conocí me llevé una gran alegría pues da la casualidad de que, en el momento en que yo ingreso en la Escuela Naval Militar de Marín en agosto de 1960, también ingresó conmigo otro joven Aspirante que se llama Antonio González Ferrari, un chico excelente del que me hice amigo muy pronto y del que siempre he tenido un magnífico recuerdo pero que, al finalizar el primer año de nuestra carrera, decidió abandonar la Escuela pues consideró que le gustaban más las letras y que la vida militar no era exactamente lo suyo. Años más tarde ya por 1983 en uno de mis múltiples traslados, vengo a vivir a Madrid y me encuentro que uno de los vecinos de la urbanización era un señor que se llama Javier González Ferrari, famoso ya periodista de la radio, que tuvo una brillante carrera que culminó cuando le nombraron director de RTVE. Recuerdo que me hizo una entrevista en la



cadena SER, donde entonces era el director de Hora 25, para hablar sobre la disuasión y Misiles. Para mi aquello de hablar en la radio fue una cosa importantísima y les puedo asegurar que estaba bastante nervioso. Pasan varios años más, ya en la primera década de los 2000 y asistiendo yo como patrono de la Real Fundación Hispania de Barcos de Época a la regata Trofeo Almirante Conde de Barcelona en Palma de Mallorca, me presentan al representante de Innovamar, una de las empresas patrocinadoras y era ni más ni menos que nuestro ilustre Académico Alfonso González Ferrari; parece que cada veinte años estoy destinado a conocer a un nuevo miembro de la familia.

Pero ¿cómo nace la inclinación de los González Ferrari a la mar?

Pues resulta que su padre, Antonio González Calderón, escritor, guionista y periodista, por afición y amistad fue un estrecho colaborador de nuestro



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

recordado Almirante D. Julio Guillén y Tato, quien, por cierto, además de un muy importante impulsor de nuestra Historia y Museo Naval, era Académico de la Lengua. Pues bien, en aquella época trabajaban en la revisión documental del actual Museo Naval y como agradecimiento a su colaboración, le regaló unas láminas de buques y una copia de la carta de Juan de la Cosa. Esa afición de su padre hizo que comprase la maqueta de un imponente Galeón, que colocó, junto con las láminas, en la habitación de los cuatro hijos varones para que se fueran ambientando y también a modo de semilla, por si a alguno de sus cuatro varones les daba por la mar.

Más no solo había este vínculo con la mar, su tatarabuelo por parte de madre Luigi Cesare Fereale, era un Naviero Genovés, por lo que por sus venas ya fluía sangre marinera e italiana.

Familia así mismo muy estrechamente vinculada con las letras, no solamente por parte de su padre sino



también por descendencia en línea materna directa del Ilustre dramaturgo y poeta, académico de la RAE, Emilio Ferrari.

Como ya nos recordó el beneficiario, intentó ingresar en la Escuela Naval Militar de Marín, sus planes eran que una vez terminada la Escuela Naval como Alférez de Navío y, en cuanto pudiese, haría lo que en la Armada se conocía como el Curso de Sabios para después hacerse ingeniero naval y pasarse al Cuerpo de Ingenieros de la Armada. Al no obtener plaza, decide entrar directamente en la Escuela de Ingenieros Navales donde, gracias a la buena preparación en Análisis matemático, Física, Geometría y Trigonometría le sirven mucho en el arranque de su carrera.

Muchos de los profesores que él ha mencionado, durante su preparación para ingresar en la Armada, también lo fueron míos muchos años antes y tengo que confirmar que efectivamente, eran unos grandes



maestros y de los que yo también tengo un magnífico recuerdo.

Una vez terminada la carrera, comienza a trabajar en la Consultora de transportes SENDA-3 y en 1977 pasa al Grupo AESA uno de los grupos más importantes de astilleros públicos. Allí se dedicó a la elaboración de informes estadísticos de cartera, contratos, producción, de buques tanto de su grupo como a nivel nacional e internacional, incluyendo la evolución de la flota mundial, del volumen del transporte marítimo, etc., todo esto lo hacía trabajando con fuentes y contenidos de las revistas y periódicos fundamentalmente internacionales, como el Lloyd's List, Kaiji Press, Fairplay, Clarkson, etc.

Todo ello derivaba en tener un contrastado conocimiento a nivel macro, de cómo andaban las cosas y si tendían a mejorar, empeorar o mantenerse. Nada más.



Pero conocer todo lo que se debe saber sobre el mercado que involucra a la construcción naval y al transporte marítimo mundial con detalle y de cerca, eso era otro cantar.

AESA tenía entonces, un potente sistema IBM (El FORTRAM) que era fundamentalmente operativo para la gestión e información en el ámbito de los RRHH y en ciertas aplicaciones para el desarrollo técnico. El resto de las gestiones y sus trabajos se hacían manualmente sin disponer de apoyo informático.

Entonces, casi por casualidad, descubrió que, en el astillero de reparaciones de Cádiz, se recibía por suscripción una base de datos con las rutas seguidas por todos los buques mercantes de la flota mundial. Información periódica proporcionada por Lloyd's Register. Los datos podían ser seleccionados por distintos criterios de búsqueda que, claro está, se recogía impresa en los típicos e inmensos pliegos de papel de bordes perforados de entonces.



Aquello despertó su curiosidad, animada de una cierta intuición. Solicitó que enviaran copia de esa información a Madrid y allí se puso a estudiarlas y no tardó en ser consciente de que aquella información era oro puro, y además, muy útil para el astillero de reparaciones de Cádiz, pues de ella podía obtener conocimiento de los buques que frecuentaban sus proximidades, permitiéndoles entrar en comunicación con sus correspondientes operadores para ofrecer sus instalaciones y lógicamente captar clientes.

Pero esta información no solo permitía detectar potencial mercado para reparaciones, sino que, además, permitía analizar e intuir la demanda de las compañías navieras a futuro, como por ejemplo su más o menos inmediata renovación, al tiempo que era posible identificar armadores, sus flotas y donde se habían construido.

De esta forma creció la capacidad de información para la toma de decisiones comerciales. Había que poner



en marcha un equipo que se especializara en predicción de mercado y, dentro de la Dirección Comercial, se le asignó a él esa responsabilidad.

Durante los años 1980 y 1981, realizó el Curso de Doctorado en Economía y en Gestión de Empresa e Industrias Marítimas en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros navales de la Universidad Politécnica de Madrid, con calificación en ambas de Matrícula de Honor.

En 1981 nuestro ilustre Académico presentó al II Congreso Iberoamericano de Ingeniería Naval su trabajo “La simulación Operativa y la oferta de un buque óptimo como iniciativa del Astillero”. Publicado en la revista Ingeniería Naval, recibe muchas felicitaciones entre las que destacan las del Catedrático D. Alejandro Crespo Calabria y del director de Flota de la Compañía Transatlántica, Don José Ignacio De Ramón, que elevaron mucho su autoestima y su disposición para seguir trabajando en esa línea.



Consigue crear el departamento de marketing en la Dirección Comercial, liderada e impulsada por nuestro también ilustre académico y compañero de carrera de Ferrari, Luis Vilches, donde realizó una gran labor, pues pronto se notaron los resultados, con un número mayor de consultas de brokers y armadores.

Entre 1985 y 1990, la demanda mundial de buques mercantes caería cerca de un 60%, y al mismo tiempo la producción mundial de buques desplazaba su centro de gravedad cada vez más hacia los países asiáticos, debido a unos costes de producción y condiciones de trabajo, que hacían prácticamente imposible competir con ellos.

En 1992 y tras recortes drásticos e indiscriminados, que echaban por tierra toda esperanza de avanzar en sus propósitos profesionales, le llevan a salir de Astilleros Españoles. Nada más dejar AESA, nuestro recordado Académico José Luis Cerezo le encarga desde la Gerencia del Sector Naval que se ocupase



de confeccionar y presentar un plan estratégico y comercial para Construnaves. El plan es aprobado por el Ministerio y se conceden las ayudas establecidas para ello.

Muy poco después, crea su propia empresa “*FERLISHIP*”. Busca la ayuda de un pequeño grupo de jóvenes ingenieros y cuenta con el consejo de familiares allegados que venían de la Universidad de California. Todo esto unido a que los tiempos iban mejorando la tecnología, hacen que logre su sueño de desarrollar la aplicación informática buscada.

No le fue nada mal, pues le permitió, casi durante una década, trabajar en todo el ámbito empresarial de la construcción naval. Realizó informes para la SEPI, para la Agencia Industrial del Estado y para la Dirección General de la Marina Mercante. Todo ello le sirvió para ratificar que el análisis sectorial, así como la aplicación de estrategias de marketing, eran sin duda elementos indiscutibles para la modernización de



toda empresa industrial y por supuesto en las del mundo marítimo.

La absorción por la E.N. Bazán de Astilleros Españoles y el nacimiento de IZAR primero y pocos años más tarde NAVANTIA causa el declive de su empresa *FERLISHIP*, por lo que decide dejar la presidencia ejecutiva.

En 1999, las Instituciones de ingenieros navales (Colegio y Asociación), le seleccionan como director de Gestión donde, tras un periodo de tiempo de unos 3 años, en el que primero modernizar las oficinas y después intentará modernizar la gestión. Al no obtener los resultados que se había fijado, fundamentalmente debido a desacuerdos con la Junta Directiva, abandona estas instituciones a finales del 2002

Esto le permite retornar a lo más íntimo de lo profesional, que son los proyectos de I+D+i; que juntamente con el Análisis Sectorial y el Marketing son



las tres áreas que ha tratado en su discurso de entrada.

En el año 2003 se crea, a instancias de la Dirección General de Innovación Tecnológica del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Fundación INNOVAMAR, cuyo Director General propone a nuestro recipiendario, hacerse cargo de la División de Construcción Naval y Transporte Marítimo, así como de todo cuanto incumbe a ambos sectores en el marco de ayudas a la investigación industrial, al programa PROFIT de ayudas europeas al I+D+i, y a las de innovación en buques y sistemas.

Fueron cientos los proyectos evaluados que merecerían, bien créditos reembolsables para su avance o bien subvenciones y, en ciertos casos, ayudas.

A Innovamar le correspondió plantear al Ministerio, el Programa Marco de incentivación de la I+D+i, como vía para recuperar la competitividad de la industria de



la construcción naval y la de sus industrias auxiliares. Lo que se hizo redactando el Plan Estratégico de Innovación del sector que marcaba prioridades y líneas de acción como orientación para la aceptación de proyectos por el programa ministerial PROFIT.

Pero no todo fueron éxitos, pues algunos proyectos no encontraron financiación para la fase de desarrollo, y al tener que devolver los créditos reembolsables, trajo consigo el fracaso de proyectos y en algunos casos la ruina de sus promotores.

Nuestro ilustre Académico me pidió que mencionase el proyecto KAFLOAT pues, según sus propias palabras, de no hacerlo estaría traicionando la verdad y la propia confianza que se depositó en él. Este proyecto impulsado, por cierto, por un oficial de la Armada y buen amigo mío, era digno de ser subvencionado, pero solo tuvo créditos reembolsables con garantías patrimoniales.



El sistema KAFLOAT consistía en que, en los buques pesqueros, tras sufrir la inundación de parte de sus bodegas causada por accidente o vías de agua, este sistema garantizaba la recuperación de la flotabilidad. Un prototipo del sistema se instalaría en un buque pesquero cuya prueba de inundación efectuada en el puerto de Huelva fue superada con éxito.

Sus promotores avalados por Innovamar, solicitaron apoyo de la Secretaría General de Pesca Marítima, así como de la Dirección General de Marina Mercante, pero, lamentablemente, ambas carecían de competencias para financiar la continuidad del proyecto.

Él está persuadido, como Ingeniero Naval que, a no mucho tardar, alguna empresa internacional implicada en proyectos de seguridad de los buques, muy a su pesar, culminará la hazaña.

Según él, ya no es solo la frustración de nuestros inventores, de los que hay ejemplos de todos



conocidos como los casos de Monturiol, Peral, La Cierva, Barreiros y tantos otros, es la decepcionante insensibilidad y el grado de insensatez industrial con que se permiten estas cosas en España.

La crisis financiera de 2008, trae consigo la supresión del apoyo económico del Ministerio a Innovamar, por lo que decide voluntariamente jubilarse en enero de 2012.

Durante esta dilatada vida profesional, más de 45 años, también desarrolló muchas actividades educativas y docentes, y también ha escrito y publicado numerosos artículos y estudios en relación al uso y tratamiento de la información en el sector marítimo, la gestión comercial internacional, la gestión de ventas y el marketing, así como las técnicas de implantación y gestión de la I+D+i.

También ha participado en multitud de congresos y conferencias, tanto en España como en el extranjero.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Y ya, antes de finalizar, me gustaría resaltar cuatro cosas del discurso de nuestro Ilustre Académico:

1º La acomplejada posición española ante la Unión Europea, no solo en las negociaciones para la adhesión, sino ante lo que él considera una burla de años a nuestra industria naval y a nuestros armadores, permitiendo la subsistencia y progreso de la de países como Italia (defendiendo a Fincantieri), Francia (a través de su DCN, mantiene su gran astillero de Sant Nazaire) o Alemania (en la reunificación, casi duplicando su capacidad de construcción naval) o Dinamarca y Países Bajos que fueron siempre escuchados en sus acusaciones a astilleros y armadores españoles. Astilleros como el de Puerto Real o el de Fene (ASTANO), se dejaron abandonados a su suerte.

2º La reconversión del sector naval y de la flota no se hicieron bien, confundiendo la estrategia de defensa



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

de una industria con la defensa de estas como un simple negocio.

3º Postular la creación de un Ministerio de la Mar y contar con un potente Instituto-Centro Tecnológico Marino.

Y

4º Que la Real Academia de la Mar debe generar iniciativas sectoriales concretas y hacerlas llegar donde correspondan y también hacia la opinión pública.

Como último apunte, poner de relieve que, fiel a su afición a las letras, herencia tan significada y abundante en su ámbito familiar, ha escrito recientemente su primer libro, aún sin publicar, que ha titulado ¿Quo vadis...España? en el que ofrece un relato de la España que va desde la Ilustración hasta nuestros días.



REAL ACADEMIA
• DE LA MAR •

Sea pues bienvenido a esta Real Academia de la Mar nuestro ilustre académico recipiendario D. Alfonso González Ferrari, defensor incansable de la gestión participativa, de las estructuras funcionales y de la innovación de los procedimientos de gestión. Y siempre defensor del sostenimiento de la industria naval española más allá de las prácticas basadas solamente en criterios economicistas.

He dicho.

Muchas gracias