

EL CLUSTER MARITIMO ESPAÑOL: NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN

Con la venia del Sr. Presidente de la Real Academia de la Mar. Excelentísimas e Ilustrísimas autoridades y académicos, señoras y señores. Deseo expresar en primer lugar, mi más sincero agradecimiento a la Real Academia, por invitarme a la lectura de mi discurso sobre EL CLUSTER MARITIMO ESPAÑOL: NACIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN en este acto tan solemne

En 1990, el economista Michael Porter, en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, popularizó el término cluster, como el de esas agrupaciones de entidades relacionadas con un determinado sector y en un ámbito geográfico concreto, que tienen como objetivo principal, el identificar y apoyar los intereses y acciones colectivas horizontales. Su finalidad fundamental, es la de la cooperación entre compañías e instituciones. El ámbito geográfico de un cluster, puede ser internacional, europeo, nacional, regional o local.

El sector marítimo abarca un conjunto de actividades, que pueden englobarse en los siguientes subsectores interrelacionados económicamente: Acuicultura marina; Armada y Defensa; Construcción naval; Industria náutica de recreo, marinas y puertos deportivos; Ingeniería e industria auxiliar marítima; Pesca extractiva; Puertos y servicios portuarios; Transporte Marítimo y Servicios; Energías marinas, etc.

La Comisión de la UE, siendo consciente del negativo efecto de la gran dispersión de competencias de los diferentes subsectores marítimos, que se daba tanto en la Administración europea, como en la de sus Estados Miembros (EEMM) y de la dificultad que se presentaba, para trabajar coordinadamente entre ellos, lo cual distorsionaba el desarrollo de una política común, creó en 1992, como una iniciativa de la Comisiones Bangemann y Van Miert, el FORO DE LAS INDUSTRIAS MARITIMAS DE LA UNIÓN EUROPEA (FIM), que si bien se limitaba a los 3 sectores básicos (Transporte Marítimo, Construcción Naval e Industria Auxiliar), fue el preludio de la actual Política Marítima Integrada.

Los objetivos fundamentales del FIM, fueron los siguientes: proporcionar a la Comisión una permanente interrelación con la industria; fomentar la creación de sinergias, entre las actividades marítimas de los distintos sectores; mejorar la implicación de los Estados Miembro en las políticas marítimas; realzar la visibilidad de las industrias marítimas hacia el público general y promover y mantener un cluster marítimo competitivo para Europa.

El FIM lo formaban más de 30 organizaciones marítimas, entre ellas, además de la propia Comisión y los Estados Miembros (EEMM), se integraban las representaciones empresariales y sindicales a nivel europeo, que venían ya reuniéndose anualmente en una ciudad marítima de la UE. Fue precisamente en este Foro de las Industrias

Marítimas, donde se planteó la necesidad de ir creando Clusters en los EEMM, los cuales fueran quienes presentaran propuestas a la Comisión, a través del Foro. En una palabra, se trataba de que se les diera voz, no solo a las asociaciones, sino a las propias empresas, al reconocer que estas tienen mayor realismo, para conocer y proponer soluciones a los problemas sectoriales.

Los primeros Clusters Europeos se crean a partir de 1995, siendo el primero el Holandés, que obtuvo un gran éxito, cuando consiguió que su gobierno, implantara unilateralmente el “impuesto sobre el tonelaje”, que posteriormente fue aprobado y desarrollado por la propia Comisión, al dictar las Directrices Comunitarias del Transporte Marítimo de 1997, que fueron prorrogadas en el 2004, y que aún siguen en vigor. Este instrumento fiscal, se considera de vital importancia, tanto para el transporte marítimo, como para la construcción naval europea, pues merced a él, se pudo implementar el denominado “Tax Lease”, en sus diferentes versiones, en varios EEMM, entre ellos España.

En la Conferencia del Foro, celebrada en Bremen, en Octubre del 2005, siete Estados Miembro, presentaron ya sus Clusters Marítimos y fue propuesta por la propia Comisión de la Unión Europea, la necesidad de crear una “RED EUROPEA DE CLUSTERS MARÍTIMOS”, que agrupara a los Cluster existentes, la cual fue finalmente fundada en Noviembre del 2005, integrando ya las organizaciones de cluster marítimos de diez países Europeos (Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Suecia, y Reino Unido).

El 10 Octubre 2007, la Comisión Europea define su Política Marítima Integrada, publicada en un “Libro Azul”, en la cual se establecía su visión para un futuro sostenible de los océanos y mares. La Política marítima integrada, se basa en el reconocimiento claro, de la interconexión de todo lo relativo a los océanos y mares europeos y de que las políticas relacionadas con la mar, deben formularse conjuntamente, para poder obtener los resultados perseguidos.

El “Libro Azul” de la Comisión, refrendado el 14 de diciembre del 2007 por el Consejo Europeo, fijaba como objetivo de la Política marítima integrada, el tener una visión integradora de las diversas actuaciones y políticas con vertiente marítima y se reconoce el valor de los cluster marítimos, como un instrumento que la Comisión debería animar, para promover una red Europea de cluster marítimos.

El primer intento de creación del Cluster Marítimo Español fue en Marzo de 1997, cuando desde la Gerencia del Sector Naval, dirigida por D. Jose Luis Cerezo Preysler, se convocó una JORNADA DE ENCUENTRO ENTRE ASTILLEROS, INDUSTRIA AUXILIAR Y NAVIERAS, cuya conclusión, fue la necesidad de crear un Centro o Instituto Tecnológico Marítimo, que permitiera mejorar el nivel de competitividad del conjunto del sector, identificando y aprovechando las sinergias de los distintos subsectores.

Estas consideraciones se repitieron posteriormente en ese mismo año, en el II CONGRESO NACIONAL DE CONSTRUCCIÓN NAVAL, TRANSPORTE MARÍTIMO Y PUERTOS,

Estas iniciativas culminaron al año siguiente 1998, con la creación de la “FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS MARÍTIMAS”, para cuya puesta en marcha, la Gerencia del Sector Naval aprobó, la concesión de una subvención de 100 millones de pesetas, firmándose los estatutos de esta Fundación, por los representantes de los 3 sectores que la promovieron, Construcción Naval, Industria Auxiliar y Transporte Marítimo.

La hoja de ruta para la culminación del proceso, preveía a final de 1998, la incorporación a la Fundación, de otros 3 ó 4 sectores importantes, como la pesca, puertos y la náutica deportiva, con el objetivo de convertirlo en un Cluster Maritimo a semejanza de los que se creaban en algunos EEMM de la UE.

Sin embargo, a pesar de los avances tan importantes realizados, la actitud de alguno de los partícipes, que exigían mayor representación, consiguieron paralizar la iniciativa. El motivo principal de este fracaso, fue que quizás no se supieron explicar bien o no entendieron algunos de los firmantes, los objetivos que se planteaban mediante el mecanismo de un Cluster.

Hace falta mucha solidaridad y sobre todo, hay que evitar utilizar el Cluster, como foro de reivindicaciones empresariales o sociales, o de promoción exclusiva de un determinado sector o entidad, puesto que para ello, cada sector ya tiene sus propios cauces a través de sus respectivas asociaciones.

Pasados casi 4 años de inactividad, se llegó al acuerdo entre los firmantes de la antigua Fundación de adaptar sus estatutos y poner en marcha el “INSTITUTO TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS MARÍTIMAS” o INNOVAMAR, con dependencia del Ministerio de Industria. Pero la adaptación de los Estatutos de INNOVAMAR respecto a los de la antigua Fundación, no permitía la incorporación de empresas privadas, lo que impedía que INNOVAMAR fuera considerada como un Cluster Maritimo, por lo que hubo que empezar de nuevo en el año 2004, con el proyecto de un Cluster Maritimo, eso sí, con el apoyo de INNOVAMAR y por tanto del Ministerio de Industria.

En el año 2006, se le asignó a INNOVAMAR, el presupuesto de los citados 100 millones de pesetas, que había aprobado la Gerencia, para crear la ASOCIACION CLUSTER MARITIMO ESPAÑOL y subcontratar un estudio sobre el Impacto Económico y Social de nuestro Sector Maritimo. El trabajo realizado por INNOVAMAR duró dos años y además del diseño de la estructura del Cluster, encargó el citado estudio, que sirvió como campaña de imagen del Cluster, y para conseguir la primera subvención de

50.000 euros de la Dirección General de Política de las PYMES, como ayuda para Planes Estratégicos de Agrupaciones Empresariales Innovadoras.

Finalmente el día 19 de Octubre de 2007, se celebró la Asamblea Constituyente y se firmo el ACTA FUNDACIONAL DE LA ASOCIACION CLUSTER MARITIMO ESPAÑOL. En dicha Asamblea, se aprueban los Estatutos, se fija la Cuota inicial Anual de 6.000 euros y se acuerda el nombramiento de Presidente, en la persona del Gerente del Sector Naval, D. Jose Luis Cerezo Preysler, quien fue el verdadero impulsor del CME. El Presidente fijó una serie de objetivos, siendo el prioritario, conseguir incorporar antes de un año un número de socios adicionales que permitiera la autonomía económica del Cluster y dejar en manos privadas su continuidad.

El CME, inició su andadura con 15 socios, que en su mayoría, eran entidades de carácter público o asociaciones y que todavía no abarcaban a todos los subsectores marítimos. Aunque en un Cluster pueden incorporarse asociaciones empresariales, se deben incluir, además de estas, a otras entidades. Se hace preciso, en este punto, el destacar las principales diferencias existentes entre las organizaciones cluster y las asociaciones empresariales, por los siguientes conceptos:

- a) Por sus composición: Una asociación empresarial, está constituida exclusivamente por empresas, mientras que las organizaciones cluster, pueden incluir además de a empresas y asociaciones, a las universidades, fundaciones, parques científicos-tecnológicos, sindicatos, ayuntamientos, etc., que tienen mucho que aportar a la cooperación y a la innovación,.
- b) Por su amplitud: Mientras que en una asociación empresarial, participan exclusivamente aquellas empresas, cuyo objeto social sea el correspondiente al sector, en una organización cluster, tienen interés en participar también, los clientes y proveedores que atienden a ese sector, del que dependen de manera significativa sus cuentas de explotación
- c) Por su finalidad: La de una asociación empresarial como es obvio, se centra en apoyar la obtención del máximo lucro de sus asociados, mientras que el objetivo básico de una organización cluster, es el de la cooperación entre sus entidades socias, para intercambiar conocimientos, participar en proyectos conjuntos y hacer negocios que no pueden hacerse de manera individual

Teniendo presente estas diferencias, las organizaciones cluster no deben reproducir las funciones que tienen las asociaciones empresariales. Si las organizaciones cluster se convierten en clones de las asociaciones empresariales, nos encontraremos con que éstas, las verán como competidoras, evitando que entren en los cluster, numerosas empresas que tienen mucho que aportar a la cooperación.

Un cluster se exterioriza a través de una organización o entidad legal que lo estructura, gobierna y dirige. Hay básicamente dos posibles enfoques para la organización de un

cluster marítimo, según quien tenga la iniciativa para su establecimiento. Según esta, pueden clasificarse en organizaciones cluster inducidas desde el gobierno (de arriba hacia abajo) o en organizaciones cluster inducidas por compañías líderes y/o asociaciones sectoriales (de abajo hacia arriba).

La principal fortaleza de organizaciones de cluster marítimo de arriba hacia abajo, es que al ser promovidas por el gobierno, se enfocan hacia el crecimiento de todos los sectores marítimos dentro del cluster. Este crecimiento es apoyado por una estrategia y política de largo plazo, dirigidas a la mejora de la investigación, desarrollo e innovación. Sin embargo, una posible amenaza para estos cluster, es la limitada cooperación en profundidad con los otros ministerios implicados en los sectores marítimos, al ser promovidos en general por un único departamento. Esta limitada cooperación podría conducir a una política integrada sub-optima del cluster marítimo

La principal fortaleza de las organizaciones cluster de abajo hacia arriba, es el mayor enfoque hacia la eficacia y las oportunidades del negocio. Otra fortaleza, es la capacidad de estos cluster para funcionar como un canal de comunicación con el gobierno en su amplitud, para discutir los intereses de los distintos subsectores.

Como se puede deducir de los antecedentes expuestos, el CME se constituye inicialmente como una organización de cluster marítimo de arriba hacia abajo, bajo la iniciativa y amparo de la Gerencia del Sector Naval y auspiciado y tutelado por el Ministerio de Industria. Es por ello que una de las labores importantes a desarrollar por el CME en los primeros años, era la de irse desligando de esta tutela y reconvertirse, desde una organización de cluster marítimo de arriba hacia abajo a otra de abajo hacia arriba.

Una vez constituido el CME, su primera labor, hasta Diciembre del 2007, fue la Elaboración de un Plan Estratégico y su envío a la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, requisito indispensable para incluir al CME en el Registro Especial de Agrupaciones Empresariales Innovadoras. La DGPYME concede al Plan Estratégico presentado por el CME la calificación de "Excelente". Tardó muy poco el CME, en solicitar su incorporación a la Red de Cluster Marítimos Europeos, confirmándose su adhesión el 9 de abril del 2008.

En la 3ª Asamblea celebrada en septiembre de 2008, dimite D. Jose Luis Cerezo como Presidente, al haberse cumplido su objetivo prioritario de incorporar un numero adicional de socios que permitiera la independencia económica, eligiéndose en su sustitución a D. Miguel Pardo Bustillo, quien inicia la creación de una mínima estructura propia del CME, independiente de INNOVAMAR, con la muy eficaz asistencia de D. Pablo Peiro, continuando D. José Luis Cerezo Preysler como Vicepresidente

Tras el repentino y triste fallecimiento de Miguel Pardo, ocurrido el 13 de agosto del 2009, se celebra la 6ª Asamblea General bajo la presidencia del Vicepresidente de la Asociación, y Presidente en Funciones, D. José Luis Cerezo Preysler, en la cual se modifican los Estatutos de la Asociación, se concreta la apertura del período electoral para la presentación de candidaturas a la presidencia del CME y se convoca la 7ª Asamblea General para su elección, que se celebra el 22 de octubre del 2009. Profundamente impresionado por la enorme pérdida de mi gran amigo Miguel Pardo y a sugerencia de Jose Luis Cerezo, presento, sin otra alternativa, mi candidatura a la presidencia, siendo elegida y solicito la continuidad en la vicepresidencia de Jose Luis Cerezo, que tanto esfuerzo y entusiasmo, había prestado para la creación y consolidación del Cluster. Hasta ese momento, el CME estaba constituido ya por 32 asociados y su valor patrimonial ascendía a 108.000€.

En la Asamblea, siguiente se aprueba la elección de los miembros del Comité Ejecutivo y propongo entre otros acuerdos, el nombramiento como socio de Honor a la Armada, por sus meritos y apoyo al sector. Informo así mismo, que INNOVAMAR ha solicitado ser reemplazada en sus funciones de Secretaria Técnica. Con ello se acelera el desenganche del CME de la tutela del Ministerio de Industria y con la creciente entrada de nuevos socios privados, tanto directos del sector, como clientes y proveedores del mismo, se profundiza en la reconversión del CME, hacia otra organización de abajo hacia arriba, cuyo funcionamiento dependerá exclusivamente de las cuotas de los socios, que al ir incrementándose el número de estos, permite su abaratamiento. Tras la renuncia de INNOVAMAR, se encarga la función de Secretaría del CME, a la entidad socia ATISAE, con D. Javier Gª Atance como Secretario y en años sucesivos, a la Fundación Marqués de Suances, de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Navales (E.T.S.I.N) con D. Jose Lara como Secretario Ambos realizaron una gran labor. En la actualidad, la Secretaría la ejerce, el socio CONFEMETAL, actuando como Secretario, al frente de un magnífico equipo, D. Andrés Sanchez Apellaniz.

En los Planes Estratégicos presentados a la Administración, se fijaban los siguientes ejes que marcarán la acción del CME: 1º Competitividad; 2º Proyección Internacional; 3º Formación; 4º Tecnología e Innovación; y 5º Sociedad e imagen

1. El objetivo central del eje de la COMPETITIVIDAD, va dirigido a promover la cooperación y compartir conocimientos, favoreciendo la identificación y la realización de contactos entre los socios y crear un diálogo dinámico entre la industria, la comunidad científica y las autoridades del gobierno. Para ello se crearon en el seno del CME los GRUPOS DE TRABAJO (GT's), en función de los intereses de sus socios, que son un lugar de encuentro entre entidades representativas del sector, con inquietudes y necesidades similares, donde debatir sobre temas de interés, así como encontrar compañeros de travesía para llevar a cabo iniciativas empresariales. A través de las actividades de cada

uno de los 15 GT, actualmente existentes, se facilitan además, las relaciones políticas e institucionales, siendo el CME, su voz cualificada frente a la administración para defender los intereses de los socios.

2. El objetivo central del eje PROYECCIÓN INTERNACIONAL es el de fomentar la presencia del sector marítimo en el exterior, a través de su participación en foros, eventos y mercados, así como el de crear y desarrollar la imagen de la marca España, como industria marítima de referencia internacional, en tecnología y producto. Para este objetivo, el CME se vinculó a la Red de Clusters Marítimos Europeos, participando en sus actividades y en las reuniones de esta con los comisarios europeos.
3. Los objetivos centrales del eje IMPULSO A LA FORMACIÓN, es el de coordinar y mejorar la formación académica y permanente de los trabajadores marítimos, fomentar el desarrollo y conocimiento de las oportunidades profesionales del sector, promover las vocaciones entre los jóvenes y facilitar el transvase de profesionales entre los subsectores. La carencia estructural de marinos europeos bien entrenados, puede comprometer el futuro competitivo de la industria marítima. La UE debe apoyar la movilidad laboral y facilitar la nueva formación y la orientación profesional. Con este fin, el CME a través del GT de Formación, promovió y llevó a cabo la realización de un inventario de la formación marítima en nuestro país.
4. Los objetivos centrales del eje TECNOLOGÍA e INNOVACIÓN son: promocionar la cooperación en materia de Innovación y Tecnología, entre las diferentes actividades que integran el sector marítimo, entre sus Empresas, y entre las Empresas y los Centros Tecnológicos y de Investigación, así como promover la participación de la industria marítima española en los proyectos de cooperación tecnológica y su presentación a los programas europeos. El CME juega un papel activo en el sector, en lo que respecta a la identificación y aplicación de las nuevas tecnologías, con los GT de 3I (Innovación, investigación e internacionalización), sostenibilidad, eficiencia energética, cold ironing, etc. entre otros. Con el fin de impulsar el desarrollo tecnológico del sector, el CME, ha apoyado las actividades de la Plataforma Tecnológica Marítima y Pesquera (PTME). Desde enero del 2015, por decisión de la Asamblea de la PTME, el CME ostenta la secretaría técnica de la misma en colaboración con la E.T.S.I.N.
5. Los objetivos centrales del eje SOCIEDAD Y COMUNICACIÓN, son los siguientes: conseguir el reconocimiento de la importancia económica y la aportación del sector marítimo a la calidad de vida y al crecimiento sostenible; reafirmar la identidad y tradición histórica marítima de España; y propiciar, con la visión de conjunto que el Clúster proporciona, la interlocución entre el sector y la sociedad en su conjunto. Estos objetivos se coordinan desde el GT de Comunicación. Para ello el CME organiza periódicos ENCUENTROS CON LA MAR (ECM), que tienen el objetivo de realizar mesas redondas sobre temas de

interés para el sector, así como los DESAYUNOS CON EL CME que persiguen el acercamiento del sector marítimo a personalidades con peso en la sociedad española. Por otra parte el CME prepara de cara a los procesos a elecciones generales, el documento PROPUESTA DE PROGRAMA ELECTORAL, con el objetivo de hacer partícipes a los partidos políticos, de las necesidades y problemas del sector marítimo español. Finalmente entre sus actividades anuales, el CME convoca los Premios Clúster Marítimo Español desde el año 2009, bajo las modalidades de sus ejes de actuación. Este acto es considerado como la fiesta anual del sector marítimo y se ha celebrado estos últimos años bajo la Presidencia de Honor de S.M. el Rey Felipe VI, asistiendo al mismo las autoridades relacionadas con el sector y los máximos representantes de las entidades socias del CME, así como los medios de comunicación y revistas especializadas.

La principal recomendación a un cluster, para conseguir el reconocimiento de la importancia económica del sector y su aportación a la calidad de vida, al empleo y al crecimiento sostenible, es la de construir, en un permanente esfuerzo, una base de datos continua y actualizada de los aspectos económicos del mismo.

Ya en el año 2006, INNOVAMAR realizó como base para la creación del CME, el citado estudio sobre el “Impacto económico del sector del mar” que analizaba las principales macro-magnitudes del mismo, para los tres subsectores fundamentales, como son la pesca, la construcción naval y el transporte marítimo. En los años siguientes se elaboraron los impactos de otros subsectores, como los puertos, el turismo marítimo, la náutica de recreo, la industria auxiliar al sector del mar y la investigación, la defensa y la formación en ciencias marinas, actualizándolo posteriormente hasta el año 2013.

La aportación del sector del mar a la economía española, tal y como se concluye de este último estudio, en términos de producción efectiva, ascendía a 55.492 millones de euros, lo que representaba el 3,03% del total nacional. En términos de valor añadido bruto (VAB) su significación es aún mayor, del 3,12%, pues se cifraba en 29.147 millones de euros. El empleo asociado al sector del mar, por su parte, alcanzaba los 431.710 ocupados, cantidad que supone el 2,32% del empleo español.

Agregando los efectos directo, indirecto e inducido, el impacto ascendía a 142.796 millones de euros, en términos de producción efectiva, lo que representaba el 7,79% de la producción nacional total. De esta cuantía, 67.353 millones de euros, correspondían a la generación de valor añadido bruto, cifra que suponía el 7,22% del VAB de la economía. El empleo, ascendía a 1.086.536 ocupados, un 5,84% del total español. El estudio analizaba también el efecto económico de los distintos grandes subsectores que componen el sector marítimo

Actualmente desde el CME se está trabajando en el seno de la ENMC, en ampliar a nivel europeo este estudio, actualizando los datos, lo cual resultará sin duda de un gran valor para comprobar el crecimiento del Sector Marítimo en estos últimos años y la influencia directa y positiva que tiene en la economía española.

A pesar de no constar en ningún documento oficial como Sector Estratégico, sí se ha comprobado que el Sector Naval, se considera en los planes de la Política Industrial en España, para mejorar el peso de la industria en el PIB, de alto nivel tecnológico y alto valor añadido.

En la 25ª Asamblea General de la Asociación Clúster Marítimo Español celebrada en octubre de 2014, trasladé a la misma, mi decisión de no presentarme a un siguiente mandato como presidente del Clúster Marítimo Español, tras cinco años en el cargo, para dar paso a alguien de una generación más joven y renovadora, convencido de que era el mejor momento para ceder la máxima responsabilidad, cuando ya el número de socios sobrepasaba los 80 y la Asociación contaba con un patrimonio que superaba el medio millón de euros, a pesar de haber procedido a rebajas continuas de las cuotas en los últimos años. Agradecí el apoyo recibido de los socios, Vicepresidente y Secretarios durante mis mandatos. La Asamblea, acordó por unanimidad mi nombramiento como Presidente de Honor del CME, para dar continuidad y apoyo al nuevo Presidente que fuera elegido, encomendándome especialmente mi colaboración para el mantenimiento y captación de nuevos socios...

En la siguiente Asamblea celebrada en noviembre del 2014, se elige Presidente a D. Alejandro Aznar, una de las figuras más destacadas del sector marítimo español y uno de los empresarios más importantes de nuestro país. En el 2006, recibió el premio al Mejor Empresario Vasco, otorgado por la Fundación Empresa y Sociedad y en ese momento presidía la Real Academia de la Mar. En mi opinión era la persona más idónea para presidir el CME, en la nueva etapa, al contar además de con su juventud, con una densa y excepcional biografía intelectual, organizativa, empresarial y humana.

El acierto en la elección, como Presidente del CME de D. Alejandro Aznar, pasados ya algo más de tres años, puede afirmarse que fue, sin ninguna duda, una decisión apropiadísima. Alejandro en estos tres años, ha sabido coordinar la colaboración, con otras Asociaciones, que bajo enfoques diferentes, culturales, sociales o históricos, desarrollan sus actividades, también en el sector marítimo; ha impulsado muy eficazmente la proyección internacional del CME hacia Europa e Iberoamérica; ha integrado de manera muy inteligente a la Administración Central del Estado en la estructura del CME y ha expandido de manera importante el número de asociados, logrando con todo ello, la consolidación definitiva del CME, como el verdadero representante del amplio sector marítimo de nuestro país.

Le agradezco muy profundamente a Alejandro, las atenciones que durante el periodo de su Presidencia del CME ha concedido a mi persona, así como la deferencia generosa que me presta, al darme réplica a mi discurso

Muchas gracias