

JOAQUÍN MOYA-ANGELER
Presidente de IBM España

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES

Joaquín Moya-Angeler

Presidente de IBM España

Señoras y señores:

DESDE que acepté el honroso compromiso de enfrentarme con el tema objeto de este sugestivo ciclo organizado por la Real Sociedad Económica Valenciana de Amigos del País comencé a reflexionar sobre cuál sería la mejor manera en que el Presidente de una empresa como IBM España, tan sólidamente radicada en esta región, podría abordar un asunto tan interesante, y tan comprometido, como la *Dirección Estratégica ante la modernización de las organizaciones* y, más concretamente, en las organizaciones de tamaño grande.

El tema es altamente interesante porque, *en un momento de crisis económica generalizada* y que está afectando muy seriamente al sector en que actúa la empresa que presido, *se impone una reflexión de la Alta Dirección* sobre las directrices estratégicas que han de seguirse para modernizar las organizaciones.

Como decía Nicolás Maquiavelo en su obra maestra *El Príncipe* al referirse precisamente al concepto de cambio, “debe tenerse muy en cuenta que no hay nada más difícil de conseguir, ni de más dudoso éxito, que iniciar un nuevo orden de cosas”. Para terminar de complicar el panorama, en contraste con tiempos pasados, se ha dicho con razón que *en nuestra época lo único permanente es el cambio*, por lo cual la aceptación del carácter continuo y habitual de los procesos de cambio/modernización es un reto y un dato esencial para los dirigentes empresariales.

Por ello, he preferido estructurar mi intervención desde el siguiente esquema, que va desde lo general a lo particular:

1. Descripción de las *características esenciales del modelo de empresa más apto para afrontar el presente y el futuro.*
2. Análisis de los *problemas y perspectivas que caracterizan al sector en que IBM se mueve.*
3. Descripción de cómo *IBM está afrontando dichos retos.*

1) LOS NUEVOS PARADIGMAS EMPRESARIALES

Hablar hoy de nuevos paradigmas empresariales significa detenerse en las *ideas estratégicas más válidas e innovadoras*, tratando de no caer en divagaciones abstractas sobre generalidades.

Así pues, si traigo a colación las ideas puestas en boga por los modernos “gurús” en el campo de la Administración de Empresas es para ampliar el espacio de reflexión sobre el tema que nos ocupa desde una *perspectiva estratégica imprescindible para cualquier proceso de modernización*.

Un *concepto esencial* está en la base de estas propuestas: la consideración de que se ha producido una *mutación social y económica que ha tenido su base en los avances tecnológicos* (entre ellos, de forma destacada –permítanme este justificado partidismo–, en el campo de la informática). Esta mutación es tan importante que nos permite decir que, al menos en los países del mundo desarrollado, la *sociedad industrial* nacida a principios del siglo XIX está dando paso a la que podríamos llamar con cierto atrevimiento *sociedad de la información*, aunque la etapa actual no pueda ser calificada sino como *sociedad post-industrial*, de transición.

Ello es debido en parte a que, según algunos de los estrategas cuyas ideas básicas resumiré brevemente a continuación, todavía no hemos llegado, en el campo de la empresa, a las conclusiones mentales y culturales que se derivan lógicamente de esa mutación, por ejemplo, a la aceptación de *la información como un recurso básico para las organizaciones modernas*, que ha de ser tratado con el mismo nivel de atención que hoy se dedica a otros recursos decisivos como son los humanos o los financieros.

Pero pasemos a describir, de forma muy resumida, las ideas que articulan los nuevos paradigmas empresariales.

LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN O “INFORMATION-BASED ORGANIZATION” (PETER DRUCKER)

En los primeros años de la pasada década, Drucker popularizó la idea de que las organizaciones no deberían estar estructuradas en torno al concepto de jerarquía piramidal propio de épocas pasadas en que la información era relativamente escasa y su flujo se estrechaba a medida que se dirigía hacia la base.

Las organizaciones modernas, por el contrario, pueden y deben articularse de manera diferente, dando a la jerarquía formal su importancia real y poniendo el acento en la *articulación basada en los flujos reales de información*.

Drucker suele poner el ejemplo, muy gráfico pero no siempre aplicable a todos los casos, de una orquesta sinfónica, en la que existe un solo director que encauza el trabajo conjunto de un equipo de profesionales bien adiestrados y con un profundo conocimiento de los planes a llevar a cabo (en este caso, la partitura).

En este esquema son innecesarios los directores sectoriales de cuerdas, viento, etc., aunque sí haya un primer violín o una primera flauta, pero que juegan papeles de carácter mucho más funcional que jerárquico.

LA ORGANIZACIÓN AUTODIDACTA O “LEARNING ORGANIZATION” (PETER SENGE)

Este concepto se basa en la idea de que las organizaciones son en cierta manera “cuerpos vivos” que tienen capacidad autónoma de aprendizaje, capacidad que en la organización de hoy será cada vez más un factor crítico para el éxito.

Ello se traduce en la necesidad de un *nuevo perfil y nuevos roles de profesionales y directivos*, que tendrán que ser personas de visión amplia y global, capaces de comprender las interrelaciones que se dan tanto en el interior de su empresa como entre ésta y el mundo exterior, pues se ha detectado que una de sus mayores insuficiencias es la falta de conocimientos en campos ajenos a su labor (sociológicos, culturales, políticos...).

Este enfoque requiere desde luego importantes inversiones en formación, pues ese organismo vivo llamado “empresa” no es sino un equipo de hombres y mujeres que realizan tareas dirigidas a la consecución de una misión común. Teniendo en cuenta que toda organización y toda persona, al incorporar nuevas culturas o nuevos métodos, sigue la llamada “curva de aprendizaje”, que nos muestra su rendimiento progresivo a medida que van asimilando nuevos conceptos, se trata de acortar los ciclos de asimilación de los mismos.

EL REDISEÑO DE PROCESOS O “REENGINEERING” (MICHAEL HAMMER)

Partiendo de que los sistemas de trabajo en las empresas han de basarse en los procesos o tareas que se realizan en las empresas y no simplemente en las agrupaciones departamentales de carácter tradicional, Hammer aboga por la transformación del diseño de los puestos de trabajo (los nuevos roles de que hablaba antes), de las estructuras organizativas y de los sistemas de gestión.

Un proceso no es ni más ni menos que una serie de actividades relacionadas mediante flujos de información; un ejemplo es el proceso de facturación, en el que participan casi siempre varios departamentos (ventas, contabilidad, fábrica...) aunque haya alguno que sea responsable último del mismo. La identificación de los procesos clave para el éxito de una empresa, su análisis y su mejora continua, en el marco de una filosofía de calidad total, son esenciales para conseguirlo.

La idea en este caso es que las empresas deben identificar con total claridad sus competencias esenciales y organizar su acción en torno a ellas. Por ello, las estrategias corporativas deben basarse no tanto en los productos o mercados sino en aquellas cualidades y ventajas competitivas propias que permiten a las empresas flexibilizar su acceso a ellos y que los diferencian de los competidores. El concepto de *segmentación* deriva de estas mismas ideas.

Por ejemplo, una empresa de mi sector no es lógico que tenga en su plantilla jardineros, guardias de seguridad, personal de limpieza, etc., sino que acudirá al mercado para encontrar aquellas empresas que le ofrezcan esos servicios en las mejores condiciones. De esta manera podrá concentrarse más eficazmente en su “core business”: ofrecer a sus clientes las mejores soluciones en el área de las Tecnologías de la Información.

Esta misma tendencia se está dando también con dichas tecnologías, dando lugar a algo que se denomina en inglés *outsourcing* y que describiremos como la asunción por una empresa de servicios informáticos de algunas o todas las funciones de proceso de datos de otras empresas. ¿Por qué razón una empresa de electrodomésticos, pongamos por ejemplo, tiene que contar con un nutrido departamento de “jardineros” informáticos?; ¿qué relación tienen las actividades de proceso de datos con su negocio básico?

EL CAOS COMO MOTOR DEL CAMBIO EMPRESARIAL (FELIPE GÓMEZ-PALLETE)

El caos, por extraño que pueda parecernos, es un concepto básico para el futuro de las empresas, si, siguiendo las enseñanzas de la termodinámica, las entendemos como “*sistemas abiertos alejados del equilibrio*”.

En este sentido el caos no es el reino del desorden sino la madre de todos los nuevos órdenes, del que nacerán nuevas estructuras y nuevas reglas del juego.

La aplicación de este concepto abre nuevas perspectivas a la planificación estratégica moderna porque introduce en ella el concepto de *adaptación constante al cambio y a la complejidad*, superando los aspectos meramente formales aún dominantes en el terreno de la teoría y la práctica de la planificación.

RESUMIENDO...

Extractando pues las ideas de los gurús, ¿cuáles son las *características esenciales del nuevo modelo de empresa* más adecuado para orientar su estrategia en los procesos de modernización?:

- Menos jerarquización.
- Capacidad continua de aprendizaje.

- Atención constante a los procesos clave.
- Nuevos roles de directivos y de profesionales.
- Enfoque a negocio esencial.
- Adaptación al cambio y a la complejidad.
- Necesidad de cooperación interempresarial.

LA CORPORACIÓN VIRTUAL

He añadido este último concepto de cooperación porque se complementa perfectamente con los antes citados. Corresponde a la idea de *corporación virtual*, que es una nueva formulación, más amplia, del concepto de *alianza* y que consiste en una red de empresas que se agrupan para explotar determinadas oportunidades de negocio.

Este esquema llegará a ser tan habitual y producirá tales cambios culturales y organizativos que seguramente dentro de quince años las grandes empresas (sobre todo las más orientadas al sector servicios) se parecerán muy poco a las actuales.

Después veremos cómo IBM está desarrollando en la práctica esta idea.

Y ahora, una vez delineadas algunas de las características esenciales de la empresa del futuro (inmediato), procedo a aterrizar mi discurso en el campo más concreto de los problemas y retos del Sector Informático en general y de IBM España en particular, teniendo en cuenta el marco conceptual que acabo de describir.

2) EL SECTOR INFORMÁTICO: SUS PROBLEMAS Y SUS RETOS

A los que le hablaban de lo peligrosas e incluso mortales que son determinadas enfermedades les solía responder el famoso psiquiatra inglés Jack Laing, fallecido por cierto hace no mucho, que la enfermedad más peligrosa es la vida humana porque “se transmite por vía sexual y tiene un 100 % de mortalidad”.

Puede parecer una manera un tanto frívola de abordar el tema pero nos puede venir perfectamente a la hora de desdramatizar y dar su verdadero alcance a la situación de crisis que está atravesando el sector informático, que no es fácil desde luego pero que en ningún caso tiene el irremediable pronóstico descrito por el irónico doctor Laing.

Aunque es imposible desligar completamente la crisis que se está viviendo en este sector de la crisis económica general, no voy a entrar a analizar ésta, porque siempre me gusta concentrarme en los temas que yo puedo resolver.

En el sector informático, a nivel mundial, según las últimas cifras, se están produciendo *crecimientos marginales o negativos*, después de muchos años de crecimiento continuado, que en España ha llegado a ser de doble dígito durante la década de los ochenta. En cierta manera esto, al menos en nuestro

país, se ha producido de manera sorpresiva, pues *se preveía para 1992 un crecimiento de la facturación del sector en un 5 ó 6 % cuando la dura realidad ha sido una disminución que está aún por cuantificar con exactitud.*

Pero, aun en ese contexto, hoy en este sector *existen segmentos que crecen claramente y otros que decrecen con la misma claridad.* Por ejemplo, el área de servicios y consultoría creció en IBM durante 1992 en un 20 % mientras que el de “hardware” decreció en similar porcentaje.

Dado el peso tradicional de este último segmento sobre el mercado informático (que, entre otras cosas, ha sido durante muchos años el buque insignia de IBM en todo el mundo), creo útil describir, por el momento en términos puramente tecnoeconómicos, algunas de las causas de ese descenso:

- Exceso de capacidad de producción instalada.
- Miniaturización de los sistemas, con caída de precios hasta niveles cercanos o inferiores a los costes.
- Desplazamientos de demanda a sistemas más pequeños, que, por otra parte, tienen cada vez más potencia y prestaciones.

Muchas empresas están en plena lucha por la subsistencia dada la feroz competencia en precios, que les está produciendo incluso pérdidas y debilitando por tanto su estructura financiera. Algunas de ellas no sobrevivirán porque *no hay espacio para la actual sobrecapacidad de oferta, que, además, no sólo no se adecúa a la demanda desde un punto de vista cuantitativo (volumen de oferta) sino también desde un punto de vista cualitativo (tipo de oferta).*

Por tanto habrá que reducir oferta y adecuar ésta a la demanda cuantitativa y cualitativamente, pero sobre todo habrá que estimular la *innovación empresarial*, en varias direcciones. Una de ellas es conocer cada vez con más precisión las necesidades de los clientes y elaborar las soluciones que mejor las satisfagan.

La otra, esencial también y que es una derivación lógica de la anterior, pasa por aceptar la realidad incontrovertible de que *el modelo de sector informático en el que nos hemos movido hasta hace poco tiempo está pasando aceleradamente de la demanda de tecnología a la demanda de soluciones*, que aunque sean incompatibles entre sí van viendo cambiar cada vez su centro de gravedad hacia el último campo.

La tecnología, por sí sola, no constituye un elemento diferenciador desde el punto de vista de los clientes, aunque, a pesar de ello, seguirán apareciendo innovaciones tecnológicas que habrá que aprovechar. Todos los indicios confirman, sin embargo, que, a medio y largo plazo, *ninguna empresa podrá sostener o mejorar una sólida ventaja competitiva con la pura diferenciación tecnológica.*

Está emergiendo un escenario de mayor apertura y complejidad en la que incluso el valor diferenciador (y, por tanto, el éxito en la venta y en el beneficio) las empresas de nuestro sector vamos a tener que buscarlo en la innovación y en el riesgo compartido que brinda la integración de la solución total, y en la contribución que nuestra oferta dé a la cuenta de resultados de nuestros clientes.

Esto significa que el modelo de *competencia* entre empresas, que seguirá existiendo, se irá complementando cada vez más con la necesaria *cooperación* en todas las fases del ciclo de vida de los productos y servicios, desde el diseño y la producción de los mismos hasta su comercialización, implantación y mantenimiento.

Hablaba yo antes de la *corporación virtual*: pues bien, en ese sentido se mueve IBM, estableciendo acuerdos tan poco previsibles hace muy poco tiempo como, por ejemplo, su alianza actual con Apple para desarrollar nuevos sistemas. Como Vds. saben, Apple es uno de nuestros principales competidores en el segmento de los sistemas personales. En IBM España, como veremos después, se está produciendo el mismo fenómeno.

Pero es que incluso el modelo de una informática propia para cada empresa (es decir, de un departamento de proceso de datos propio), con recursos, desarrollos y operación propia está dando paso a un modelo mucho más abierto, con tendencia a ceder parte de la explotación, desarrollo y mantenimiento a terceros, siempre que queden asegurados la calidad y el coste de los servicios. Es lo que se llama el *outsourcing*, tema que ya cité en la primera parte.

Si nos fijamos bien, todos los fenómenos descritos, y las soluciones esbozadas, responden a la idea, ya apuntada en la primera parte de mi intervención, de que nos estamos dirigiendo hacia un nuevo tipo de sociedad, la sociedad de la información, en la que cada vez tendrá más peso el sector de los servicios relacionados con el *conocimiento*.

Por eso el sector de que estamos hablando, aunque todavía por inercia lo sigamos llamando así, no es ya el de la informática clásica sino el que de forma amplia se podría denominar "sector del conocimiento".

3) LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN EN IBM

¿Cómo enfocar, después de todo lo dicho hasta ahora, la estrategia de modernización de IBM en general y de IBM España en particular?

Antes que nada, es preciso decir que *las directrices estratégicas que vamos a aplicar en nuestro país se corresponden en lo esencial con las que IBM Corporation está aplicando en todo el mundo y, como se comprobará, llevan al modelo de empresa que he delineado en la primera parte de mi intervención.*

Las directrices estratégicas que está siguiendo nuestra empresa son las siguientes:

- Incrementar nuestra inversión en las áreas de mayor crecimiento.
- Estimular aún más la autonomía de las unidades de negocio.
- Optimizar nuestros recursos con el fin de:
 - Adaptarnos a la demanda.
 - Alcanzar la máxima capacidad competitiva.
 - Generar el máximo valor añadido para nuestros clientes.

LOCALIZACIÓN

Todo ello irá acompañado de una clara tendencia a la *localización*, en el sentido de aumentar el valor añadido local de nuestras ofertas, en el qué y en el cómo. Esto nos lleva a afirmar que IBM España dependerá a partir de ahora cada vez más de su propia capacidad de innovación en todas sus líneas de actividad.

LOS FACTORES FINANCIEROS

Todo lo anterior requiere además actuaciones específicas en el área de las finanzas, especialmente sobre dos elementos que me parecen fundamentales a la hora de controlar cualquier tipo de crisis:

- La Caja (“cash-flow”).
- Los gastos.

En mi opinión, *en tiempos de crisis, la salud del “cash-flow” pasa a ser el factor determinante en la supervivencia de una empresa*. Con toda la importancia que tiene la obtención del beneficio en la gestión de una empresa, no me cabe duda que el “cash-flow” en tiempos difíciles es más importante incluso que el beneficio.

Una mala estructuración de la tesorería, es decir, recursos propios vs. deuda, deuda a largo plazo vs. corto, etc., o una mala gestión de los elementos que causan mayor consumo de caja (deuda de clientes e inventario), suelen ser las causas principales de las quiebras de las empresas. Cualquier empresa que haya operado durante un número de años con una generación razonable de beneficios puede sobrevivir en mucho mejores condiciones a la falta de generación de beneficios que a la falta de generación de caja.

Los gastos son la primera línea en que todos nos concentramos y ello porque todos los gestores sabemos que constituyen la principal área de crecimiento de “Grasa”, en gran parte asociados a los conceptos de dirección generalmente aceptados como buenos, tales como el Control, “Check & Balance”, etc., que, aun siendo adecuados en muchos momentos, no son tolerables en otros.

Tras los primeros cortes en distintas partidas de gastos, que pronto dejan de ser suficientes, se llega a la línea fundamental, que son los *gastos de personal*, pues no en vano, en gran número de organizaciones, esta partida suele ser responsable de más del 70 % de los gastos totales.

Ello lleva a la *reestructuración*, es decir, (1) a las *reducciones de personal*, que normalmente empiezan por los empleados indirectos y más tarde llegan a los directos, y (2) a *cambios en la estructura organizativa* en el sentido de reducir los niveles de dirección y ampliar su ámbito (“span”), disminuir la jerarquización y equilibrar la relación entre la dirección de tareas y la dirección de personas.

Las *ventajas* de los cambios de estructura son la mejora de la rapidez de decisión y la obtención de una delegación real de autoridad. Los *problemas* se refieren a la moral de la empresa y los propios límites operativos de la reestructuración.

NUESTRO MODELO DE EMPRESA

¿Qué estructura o modelo de empresa es la más adecuada para responder a estos desafíos y alcanzar los objetivos marcados?

Mi convicción es que la estructura más adecuada es la de un *conjunto de unidades operativas con amplios grados de libertad*, que compiten en los términos y condiciones que sus respectivos segmentos de mercado demanden, llegando incluso a crear empresas subsidiarias si la dinámica del mercado lo aconseja para alcanzar el éxito.

Un *conjunto de unidades flexibles y con la dimensión adecuada* (es decir, con el tamaño más conveniente para alcanzar los objetivos de rentabilidad sin perder de vista las economías de escala). Estas unidades deben tener menos escalones entre el vértice y la base, menos niveles de dirección, para ser capaces de responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado. A esto nos referimos en IBM cuando hablamos de una mayor autonomía de las unidades de negocio y de la *segmentación*.

Un conjunto de unidades integradas en un grupo y conectadas con una red de compañías, con diferentes grados de participación, que permitan complementar nuestras ofertas en toda su extensión y sean capaces de responder a todas las oportunidades emergentes del mercado. A esto nos referimos cuando hablamos de *alianzas*.

Hablábamos antes de la *corporación virtual* y las alianzas son la base de este concepto, esencial para el proyecto actual y de futuro de IBM España, pues las alianzas representan instrumentos clave en el proceso de incremento del valor añadido local (localización).

Asociarnos con otras compañías permite, por un lado, ampliar la base de negocio accediendo de manera suplementaria a segmentos en los que la compañía ha tenido hasta ahora poca presencia y, por otro, intensificar la calidad de la oferta mediante uniones que complementen y potencien nuestros productos y servicios.

El desarrollo de alianzas de IBM España se encuentra, no obstante, en su fase de arranque. La compañía está firmemente decidida a impulsar y favorecer cualquier inversión estratégica en esta área que, además de aportar la necesaria rentabilidad financiera, potencie nuestra capacidad para generar el mayor valor añadido posible.

Todo lo anterior representa un cambio radical, que quizás habría que haber emprendido antes, respecto al enfoque autosuficiente, altamente centralizado y piramidal que había caracterizado a IBM desde su creación.

Como dije anteriormente, vamos hacia la sociedad de la información en un sector de servicios relacionados con el conocimiento, donde la preparación y la idoneidad de los recursos humanos es cada vez un factor más crítico para el éxito de cualquier programa estratégico de modernización organizativa.

Esto nos obliga a la *mejora de la cualificación de todos los profesionales y directores*, que no puede consistir solamente en la mejora y ampliación de los planes de formación existentes actualmente sino que deberá partir del convencimiento por parte de todos de que la formación es una responsabilidad individual que exige dedicación e interés personal.

En cuanto a los diferentes niveles *directivos* se está pasando del estilo tradicional de dirección situacional a un nuevo rol de liderazgo: de *"managers" a líderes*.

En cuanto a los *profesionales* se va rápidamente hacia una mayor autonomía e iniciativa, lo cual requiere una mejora cualitativa de la formación a fin de acometer las tareas que más satisfagan las necesidades del cliente, formación entendida como un proceso continuo, conceptual y práctico, de adquisición de conocimientos.

A estos nuevos roles deben acomodarse tanto la formación interna como los sistemas de recompensa y prácticamente todos los sistemas de dirección y gestión de la empresa.

Es inevitable que en todo proceso de transformación profunda se produzca un *incremento de la complejidad*. Ello requiere la aplicación de *políticas coherentes de calidad* y una filosofía generalizada de mejora continua. Estas políticas y esta filosofía deben implicar a todos los niveles de la empresa pues sólo así será posible compatibilizar la *necesidad de simplificación y la necesidad de transformación*.

En IBM España funcionan unos doscientos equipos de mejora de la Calidad que desarrollan actividades de perfeccionamiento continuo de operaciones, productos y servicios, así como de simplificación y eficacia, dedicados a agilizar procesos clave de la organización eliminando trabajos innecesarios y buscando métodos o sistemas alternativos para mejorar el servicio a nuestros clientes.

CONCLUSIONES

Como resumen de todo lo dicho hasta ahora, deseo hacerles llegar de forma muy breve las siguientes conclusiones, que condensan mis ideas sobre la "Dirección estratégica ante la modernización de las organizaciones", tanto desde un punto de vista general como aplicado a IBM y al sector informático:

1. Estamos en un período de transición hacia la *sociedad de la información*, caracterizada por el cambio permanente y la complejidad creciente.

2. Esta nueva situación requiere:
 - a. La elaboración y aplicación de nuevos paradigmas organizativos, traducibles en un modelo de empresa capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y de liderar los procesos de transformación.
 - b. El cambio de los papeles tradicionales de directivos y profesionales: los directivos tendrán que pasar de “managers” a líderes; los profesionales gozarán de mayor autonomía e iniciativa.
 - c. Un cambio de mentalidad en los directivos en el sentido de reconocer que la modernización de las organizaciones no es una necesidad puntual sino un prerequisite constante y permanente para el éxito, es decir, para la supervivencia.
3. El sector informático está atravesando una severa crisis de la que saldrá profundamente transformado, convertido en el sector de las soluciones y servicios que se articulan en torno a las Tecnologías de Información, un sector al que podríamos llamar “sector del conocimiento”.
4. IBM, tanto en nuestro país como en todo el mundo, está diseñando e implantando, en concordancia con las conclusiones anteriores, una estrategia clara de transformación, cuyo objetivo es reafirmar sobre nuevas bases el liderazgo que mantiene desde hace muchos años.

Muchas gracias por su atención. Quedo a su disposición para cualquier pregunta o aclaración en el tiempo asignado para el coloquio.

Valencia, 9 de febrero de 1993