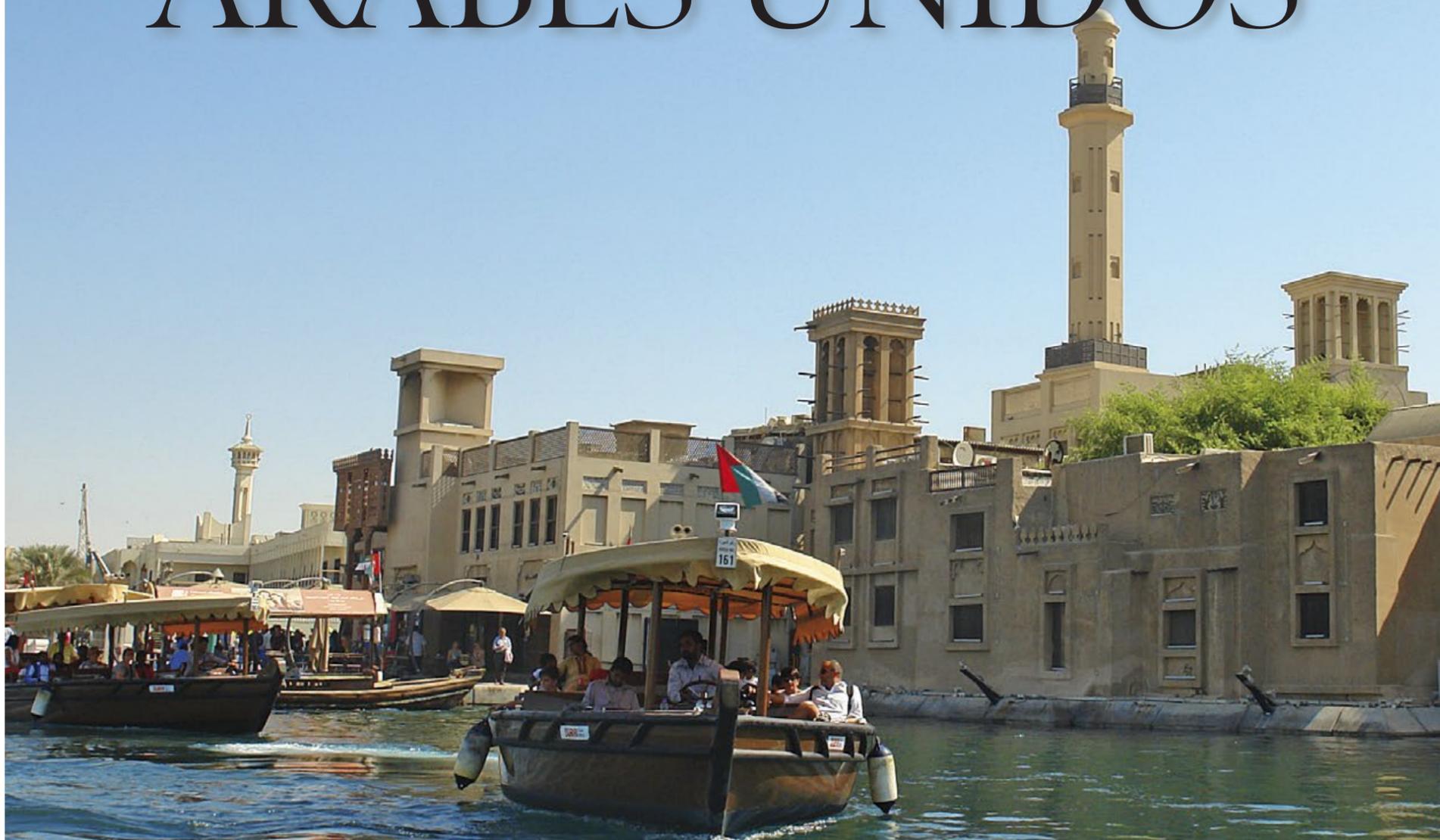


EMIRATOS ÁRABES UNIDOS



PARTE I

El centro de la Nueva Ruta de la Seda

Junto al Estrecho de Ormuz en pleno Golfo Árabe, el octavo productor mundial de crudo es un país joven, tolerante y seguro. Los que fueron apodados como 'jeques del petróleo' en los años setenta del siglo pasado diversifican hoy su economía, para vivir ajenos a los caprichos de la volatilidad de su bien más preciado

JAYM MERCHANT

España en los Emiratos

Más de 200 empresas españolas operan desde EAU

Los sectores de comercio e infraestructura dominan la escena

Aviación

Dubái, primera en el mundo por pasajeros internacionales

TIM CLARK, PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE EMIRATES AIRLINES

«Los vuelos a España han superado nuestras expectativas»



Economía

EAU busca aumentar el volumen de inversión conjunta con España

SULTÁN AL MANSOURI, MINISTRO DE ECONOMÍA DE EAU

«Hay campo para que la balanza comercial con España crezca exponencialmente»

El horizonte sin petróleo

Más de 200 empresas españolas están registradas en Emiratos Arabes Unidos, la mayoría en Dubái. El país, fundado en 1971 tras la unión de siete emiratos, lleva a cabo una estrategia de diversificación de su economía, priorizando sectores como el turismo y la aviación, el comercio y las energías renovables

Deben cubrirse la cabeza y utilizar la *abaya*» nos indicaron con amabilidad al entrar en la gran mezquita de Abu Dabi. Fue el primer y único momento, en los setenta días pasados en Emiratos Árabes Unidos (EAU) produciendo este especial para *El Economista*, que nos pidieron vestir la túnica negra suelta hasta los pies que llevan las mujeres árabes del Golfo y que allí mismo nos proporcionaron a cambio de custodiar nuestro DNI. Minutos después, el muecín llamaba a la oración. Su canto reverberó con poderío entre las bóvedas y minaretes del imponente edificio de mármol blanco y su recinto – equivalente a varios campos de fútbol– al anochecer se tornó azul para conmemorar el 70 Aniversario de Naciones Unidas. Y con él los edificios más emblemáticos del mundo, incluida la Alhambra. Un joven emiratí acompañado por una chica occidental prestaba atención a un discreto mausoleo y una inscripción en árabe. «Aquí yace el Jeque Zayed Bin Sultán Al Nahyan, el padre fundador de los Emiratos Árabes Unidos», tradujo. Y añadió: «*He's my boss*». ¿Tu jefe?



Imagen de la Gran Mezquita Sheikh Zayed de Abu Dabi, inaugurada en 2007

Seis de sus 9,3 millones de habitantes –entre ellos unos 10.000 españoles– son extranjeros. Conviven más de 200 nacionalidades y existe libertad de culto religioso

«Sí. Mi jefe», contestó con seguridad. Se refería al primer presidente que tuvo EAU tras su independencia de Gran Bretaña en 1971, fallecido en 2004 pero fresco en el recuerdo de los emiratíes. Miles de retratos, en plano medio corto, extienden la vida de un hombre de estado, atractivo y de mediana edad, en calles y edificios de toda índole.

El jeque amado

«Cuentan quienes estaban en Abu Dabi el día de su fallecimiento que la gente lloraba en la calle la pérdida de un líder amado», dice Anne-Sophie Kramer, nuestra guía accidental francesa en la capital federal. Nacido en el oasis de Al Ain, en el interior de Abu Dabi en una época de pobreza extrema, el Jeque

Zayed aglutinó las voluntades de las tribus beduinas de siete emiratos que no siempre estuvieron en buenos términos: Abu Dabi, Dubái, Sharjah, Ajman, Ras Al Jaima, Umm Quain y Fu-jairah. Cuánto duraría la unión –*etihad* en árabe– de una federación tan desigual fue motivo de apuestas entre los diplomáticos occidentales de la época. El pasado 2 de diciembre se celebró su 44 aniversario, «La gran mezquita, inaugurada en 2007, fue el regalo del Jeque Zayed al mundo», dice Kramer. Es también símbolo de la tolerancia que EAU predica y practica. Seis de sus 9,3 millones de habitantes –unos 10.000 españoles– son extranjeros. Conviven más de 200 nacionalidades y existe libertad de culto religioso.

En una región que Occidente asocia a un polvorín, EAU ha elegido progresar manteniendo la estabilidad política y económica, inspirando entre los ciudadanos lealtad hacia sus líderes y dando poder a sus mujeres. En este suplemento hay tres ejemplos; la Jequesa Lubna Al Qasimi, ministra de Cooperación Internacional

y Desarrollo, Reem Al Hashimy, ministra de Estado y la Dra. Al Otaiba, embajadora de EAU en España.

El septagrama bicéfalo

En esta familia numerosa en la que se ha convertido EAU –donde cada emirato tiene al frente un gobernador que goza de no

En una región que Occidente asocia a un polvorín, EAU ha elegido progresar manteniendo la estabilidad política y económica, inspirando entre los ciudadanos lealtad hacia sus líderes y dando poder a sus mujeres

poca autonomía, con su respectivo príncipe heredero– es el halcón siamés bicéfalo formado por Abu Dabi y Dubái el que domina el horizonte. El primero es el más rico. Sus grandes avenidas, palacios –y hoteles que parecen palacios– recuerdan a la capital de

un imperio. Ocupa casi el 90% del territorio y concentra la mayoría de los pozos de petróleo y gas, contribuyendo con más del 50% al PIB emiratí. Es el principal cofre financiero. Parte de sus caudales desembocan en ADIA

(*Abu Dhabi Investment Authority*) el Fondo Soberano con más enjundia del emirato y el cuarto más grande del mundo. En junio de 2015, SWFI le atribuía activos de 773.000 millones de dólares americanos. Según ADIA, el 35% de sus inversiones recalcan en Norteamérica, 20% en Europa, 10% en países asiáticos desarrollados y 15% en mercados emergentes. Dos Fondos Soberanos adicionales, Mubadala e IPIC –propietario de CEPSA– completan el cuadro en Abu Dabi. En total, 901.200 millones de dólares en activos. Las energías renovables es una de las áreas en las que este emirato está invirtiendo agresivamente. Tanto poderío no es baladí. Una regla no escrita dicta que el gobernador de Abu Dabi, actualmente el Jeque Jalifa Bin Zayed Al Nahyan –hijo del fundador y a quien se le atribuye gran amistad con Don

Juan Carlos– sea el presidente de la nación. La misma señala que el gobernador de Dubái, el Jeque Mohammed Bin Rashid Al Maktoum sea su vicepresidente.

Sheikh Mo

como le apodan familiarmente en Dubái, es conocido en la crónica social, entre otros, por sus proezas como jinete de resistencia. Su tercera esposa es Haya de Jordania, hija del último rey hachemita y hermana del actual. Además de su amor por los caballos dicen que *Sheikh Mo* duerme poco, que es adicto al trabajo y que sus colaboradores más estrechos no apagan el móvil. El Fondo Soberano de su emirato, ICD (Investment Corporation of Dubai), gestiona activos por valor de 183.000 millones de euros. Como dicen los ingleses «cachahuetes» al lado de Abu Dabi y gran mérito haber llegado adonde ha llegado. Dubái –el emirato en el que se centra la mayor parte de este suplemento– apenas tiene petróleo, pero lo exporta desde Jebel Ali, el mayor puerto de Oriente Medio, gestionado por DP World,

dueño del puerto de Tarragona y cuarto mayor operador portuario del mundo. Lo controla el Fondo Soberano dubaití a través del holding Dubai World. ¿Se imaginaba hace tres décadas que el puerto fuera como es hoy?, le preguntamos a Sultán Sulayem, presidente del consejo de administración de DP World. «No. No lo esperaba. Lo que hicimos fue mera cuestión de supervivencia; teníamos que mejorar, innovar y atraer mercancías para sobrevivir. Dubái se desarrolló por necesidad. Trabajamos duro día y noche porque queríamos ser una opción. Hoy ya no somos una opción, somos una necesidad».

La marca Dubai reverbera tanto o más que el canto del muecín, como responsable de haber contagiado al mundo la fiebre fetichista de aterrizar en su capital y visitar cualquiera que sea el último récord de esta ciudad de prodigios. Según las autoridades, catorce millones de almas lo hicieron en 2014; el doble que las que llegan a Barcelona. Por sus aeropuertos pasan 78 millo-

terminado, tendrá una capacidad de 120 millones de pasajeros. ¡Sin olvidar el de Abu Dabi! Definitivamente, EAU tiene todos los admiñículos para merecer la etiqueta del centro de la nueva Ruta de la Seda. En su radio de acción, a un máximo de cuatro horas de vuelo, viven 2.000 millones de almas.

El emirato abrió el apetito de los medios a finales del siglo pasado con una operación urbanística que dio la vuelta al mundo: Palm Jumeirah, la isla en forma de palmera ganada al mar, cuyo progreso observaban los satélites de la NASA, sumando 80 km a las costas de Dubái en un momento de máxima demanda. Están construyendo otra mayor, Palm Jebel Ali, y un archipiélago frente a la costa: The World. Aunque la crisis del 2008 les azotó duro, Dubái sigue en su afán de ser el primero.



El Jeque Zayed, fundador de los Emiratos Árabes Unidos

El Jeque Zayed aglutinó las voluntades de las tribus beduinas de siete emiratos que no siempre estuvieron en buenos términos

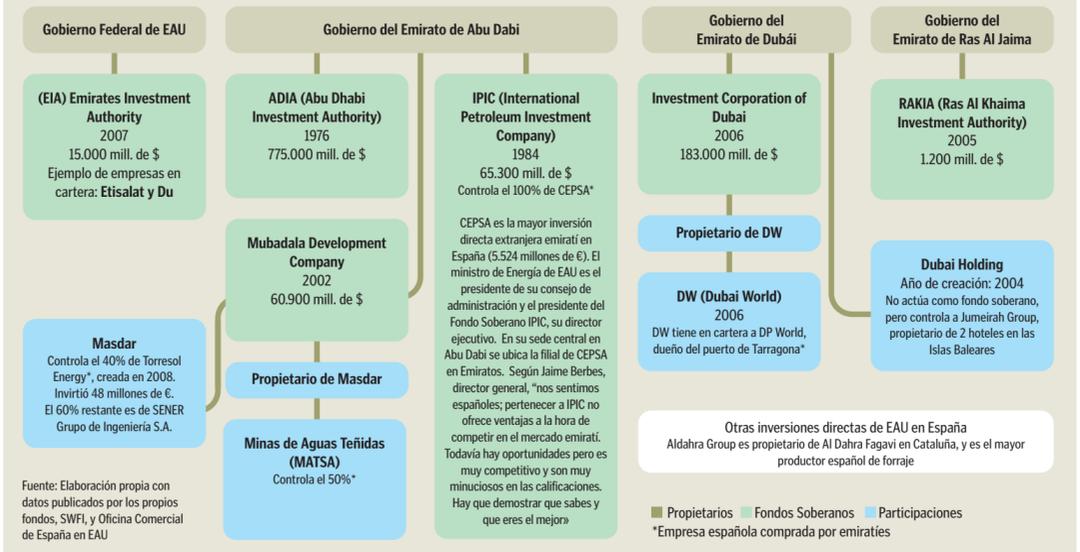
Manglares en el desierto Dubái y Abu Dabi son lindantes. A sus capitales les une una autopista recta de 140 km con tramos de hasta cinco carriles por sentido. Una nota que está entrando en Abu Dabi conforme la vegetación regada de las cunetas –esa que oculta que estás en el desierto– se hace cada vez más frondosa y se avistan los manglares. El año en que se abrió la gran mezquita comenzó la construcción del único hotel frente a la misma; el Ritz-Carlton Abu Dhabi Grand Canal, levantado por HLG, la filial emiratí del Grupo ACS en Oriente Medio y la empresa de capital y dirección española a la que mayor volumen de obra se le ha adjudicado en EAU, 9.412 millones de euros desde 2007. Inspirado en la arquitectura renacentista y el urbanismo veneciano, costará 246 millones de euros y fue

el lugar elegido por la Embajada de España para celebrar este año la Fiesta Nacional. El director general, Pep Lozano, es español, además de marido de Anne-Sophie, y responsable no sólo de nuestro encuentro con ella sino de que el evento al que acudieron más de 800 personas funcionara con precisión suiza y calidez hispana. Había representantes de muchas de las más de 200 empresas españolas que según ICEX están registradas en EAU. El país árabe apenas vende petróleo a España y la balanza comercial muestra un creciente superávit a favor de ésta. Pero está lejos de alcanzar el volumen de vecinos europeos como Gran Bretaña, Alemania, Italia u Holanda. Si en España se supiera el aprecio que los emiratíes sienten hacia lo español, su puesto como socio comercial escalaría muchos puntos, dicen.

«Trabajamos duro día y noche porque queríamos ser una opción. Hoy ya no somos una opción, somos una necesidad»

nes de viajeros al año: 50 millones transportados por Emirates Airlines, que en 2014 fue según IATA, 4ª línea por pasajeros internacionales y 2ª si se exceptúan las *low-cost*. «Si me hubieran dado 10.000 dólares cada vez que me han preguntado si nuestro ritmo de crecimiento es sostenible, hoy sería *trillionario*», nos dijo Tim Clark, presidente de Emirates sentado en su despacho de paredes acristaladas frente a una de las terminales de un aeropuerto que pronto quedará obsoleto. Cuando el nuevo, DWC Al Maktoum International, esté

Fondos soberanos en Emiratos Árabes Unidos (año de creación y volumen de activos en gestión)



Fuente: Elaboración propia con datos publicados por los propios fondos, SWFI, y Oficina Comercial de España en EAU

PRESENCIA LOCAL EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Llevamos 45 años construyendo obras emblemáticas en Oriente Medio, con las técnicas más sofisticadas en edificación y en obra civil e industrial.

HLG HLG, EMPRESA DEL GRUPO ACS.
INTEGRIDAD | SEGURIDAD | ÉXITO | TRABAJO EN EQUIPO | hlgroup.com

DRA. HISSA AL OTAIBA, EMBAJADORA DE EMIRATOS ÁRABES UNIDOS EN ESPAÑA

«Cuando un emiratí habla de España, algo se le mueve en el corazón»

Etihad está considerando abrir vuelo directo a Málaga y ADIA, el mayor Fondo Soberano de Abu Dabi, busca mayor colaboración con España

«Cuando un emiratí habla de España, algo se le mueve en el corazón. Juntos, los árabes y los españoles construimos una civilización que contribuye a lo que ahora tenemos», dice Hissa Al Otaiba, embajadora de EAU en España. Llegó hace seis años y las relaciones no han hecho más que crecer. «*Alhamdulillah*», gracias a Dios. «Tener cinco vuelos directos diarios es sín-



Dra. Hissa Al Otaiba, embajadora

«Juntos, los árabes y los españoles construimos una civilización que contribuye a lo que ahora tenemos»

nimo de algo. Hace poco hablé con James Hogan, consejero delegado de Etihad y están considerando abrir ruta con Málaga. No dijo cuándo, pero hay mucho interés». Además, confirma que ADIA, el cuarto mayor Fondo Soberano del mundo, está en contacto con el gobierno espa-

ñol y quiere colaborar más con España. Casa Real también le ha informado que el Rey viajará en 2016 a EAU y a Arabia Saudí. Fue la primera mujer emiratí, junto con otra compatriota, en ser nombrada embajadora. «Sentí felicidad y gran responsabilidad; conocía mucho de España. También sentí el apoyo de mi gobierno, de mi marido, de mi familia... El Jeque Zayed, fundador de los EAU, creía que

mujeres y hombres debían trabajar juntos para crear un país fuerte. Lo mismo opinan el presidente y el primer ministro de EAU; un país no puede levantarse si se ignora a una parte. Cuando tienes un gobierno que te cuida tanto, quieres dar lo mejor de ti. En Emiratos se busca a la persona adecuada para el puesto adecuado, hombre o mujer. Importa cuánto vas a servir a tu país. Y así he educado a mis cuatro hijos». Habla cinco idiomas y dirige sus discursos en español sin intérprete. Valora el sentido de la familia en España. «Me quedé impresionada la primera vez que me invitaron a ver al Real Madrid. Había familias enteras: padres, niños, abuelos, animando a su equipo con educación. Veo respeto por el deporte, por la relación familiar, por los mayores, lo cual nosotros adoramos. La gente es muy cercana y te invita a sus casas. En otros sitios te invitan pero a tomar café fuera. Es una bendición llevar seis años aquí».

JOSÉ EUGENIO SALARICH, EMBAJADOR DE ESPAÑA EN EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

«Somos uno de los países más cercanos políticamente a Emiratos Árabes Unidos»

El sector de la defensa representa una de las principales áreas de actuación del sector español exterior en EAU

Cuando se le pregunta por la importancia estratégica que para España tiene Emiratos Árabes Unidos en el contexto del Consejo de Cooperación del Golfo, José Eugenio Salarich, embajador de España en EAU, señala que el país «está adquiriendo cada vez más un mayor interés tanto desde un punto de vista económico como político y estratégico, también en consonancia con el propio papel de EAU en la zona». Según el embajador todas las visitas oficiales del Rey Juan Carlos a EAU tuvieron «un impacto muy positivo tanto para la imagen de España como uno de los países política y económicamente más importantes del mundo, como en el marco de la relación global bilateral como uno de los países más cercanos políticamente a EAU». A raíz de la reunión empresarial que tuvo lugar durante la última visita del Rey Emérito en 2014, Salarich indica que tiene «constancia de que se alcanzaron importantes acuerdos entre las empresas participan-



José Eugenio Salarich, embajador

«La Marca España es de sobra conocida en Emiratos Árabes Unidos»

tes –y no solo las que acompañaban a Su Majestad el Rey– y las autoridades emiratíes». No obstante aclara que «es imposible cuantificar en estos momentos dichos contratos, ya que muchos de ellos se encuentran en fase de negociación o en los

SULTÁN AL MANSOURI, MINISTRO DE ECONOMÍA DE EAU

«El ejemplo de cooperación más importante con España es quizás Gemasolar»

El PIB emiratí alcanzó los 364.000 millones de euros en 2014; el mejor de su historia. En 2015 crecerá un 3-3,5%. Las relaciones con España –incluido el fútbol– tienen mucha tierra virgen por explorar

Sultán Al Mansouri, ministro de Economía de EAU está considerado «gran amigo de España» adonde viaja «al menos una vez al año por motivos de trabajo –como este año a la bella ciudad de Granada en marzo para presidir junto con Luis de Guindos el comité hispano emiratí– o de forma personal». La visita derivó en decisiones que «influirán muy positivamente en el crecimiento del comercio y la inversión», dice. El ministro saltó hace un año a la palestra para calmar a los mercados cuando el precio del petróleo se precipitaba hacia el abismo y las bolsas con él. A finales de 2015, las circunstancias no han cambiado, pero EAU tiene una economía diversificada. En 2014, su PIB creció un 3,2% frente al 3,7% del año anterior; excluyendo la contribución del petróleo, el resto de sectores crecieron un 8,1%. Un reciente informe del ministerio emiratí afirma que «la aportación del crudo al PIB podría ser inferior al 30% a finales de 2016». El olorcillo del petróleo cada vez es menor. Que su precio esté a 50 dólares el barril es «un regalo al mundo», afirmó el ministro en la cumbre del World Economic Forum, previa a Davos, celebrada en octubre en Abu Dabi. Su país es el octavo mayor productor mundial de crudo y éste el mayor contribuyente al PIB estatal (34,3% en 2014). La coyuntura ha abierto un agujero en la faltriguera emiratí provocando un recorte del 1,1% en los presupuestos aprobados este otoño para 2016, dando prioridad a educación, sanidad, servicios sociales, infraestructura y defensa. –PREGUNTA: ¿Cómo influirá la coyuntura externa al desarrollo de los grandes proyectos de infraestructura, previstos o en fase de licitación? ¿Habrán retrasos? –RESPUESTA: Tenemos una economía diversificada. La contribu-

ción de sectores no petroleros es del 69% del PIB. La caída dramática de los precios del petróleo globalmente ha impactado las proyecciones presupuestarias y los planes de un número de países. El 2014 marcó el comienzo de la caída de precios. En el último trimestre de ese año, la economía emiratí tuvo su mejor momento desde su creación: 1,47 billones AED, 364.000 millones de euros. Esperamos cerrar 2015 con un crecimiento del 3-3,5%. Los trabajos siguen su curso en un buen número de proyectos de infraestructura, tales como la expansión de los aeropuertos nacionales por 100.000 millones de AED (25.000 millones de euros) y la red federal de ferrocarriles por 40.000 millones de AED (10.000 millones de euros). Habría que añadir los proyectos de carreteras y transporte, instalaciones turísticas, infraestructura eléctrica, mercado inmobiliario y servicios financieros. El gobierno federal no está planeando ningún recorte en las asignaciones presupuestarias a proyectos de infraestructura en vista del éxito generalizado de EAU, como refleja el hecho de que seremos sede de Expo Dubái 2020 y la preparación de la infraestructura requería estar lista antes de su lanzamiento.

–P: ¿Qué papel juega España en la estrategia inversora de su país? –R: Las relaciones están creciendo de forma notable. Hay mucho espacio para desarrollarlas en economía, comercio e inversión. Ambos países son geográficamente parte de rutas comerciales dinámicas. EAU conecta Europa con Oriente Medio, África y Sur de Asia. España conecta Europa y Latinoamérica. Una cooperación fuerte entre ambos allanará el camino. Estamos trabajando para incrementar el volumen de inversiones conjuntas y para atraer más compañías espa-



Sultán Al Mansouri, Ministro de Economía de EAU, en Gitex 2015

ñola a EAU. La balanza comercial en el 2014 fue de 1.900 millones de euros. Son cifras buenas pero no reflejan el potencial que ambas naciones tienen. Hay campo suficiente para que crezcan exponencialmente. Las esferas de cooperación incluyen innovación, renovables, petroquímica, construcción, educación, salud, transporte y turismo. El ejemplo de cooperación más importante es quizás Gemasolar de Torresol Energy. El proyecto conjunto entre Masdar Company, Abu Dhabi Renewable Energy and Clean Technology Initiative y Seener, la ingeniería pionera en ingeniería y tecnología española. Es la primera planta solar en el mun-

do con tecnología de torre central con receptor de sales, capaz de producir electricidad inintermittentemente. Puede suministrar energía a 25.000 hogares en Andalucía. Y ahorra 50.000 toneladas al año en emisiones de CO2. –P: Probablemente, la razón primera para el incremento del volumen de turistas españoles en EAU y viceversa es la creciente conectividad aérea. ¿Qué valoración hace sobre el impacto del patrocinio del Real Madrid –el club de fútbol más rico del mundo con ingresos de 549 millones de euros según Deloitte– por Emirates? ¿Cómo describiría la contribución del fútbol español en general a la imagen de EAU y viceversa?

La Liga en EAU

«¿Qué mejor Marca España que el fútbol! dice Fernando Sanz, responsable de La Liga para Oriente Medio y Asia. Abrió su oficina en DAFZA, la zona franca del aeropuerto internacional de Dubái con la llegada de Javier Tebas a la presidencia y el objetivo de desarrollar internacionalmente la primera competición española. «Estar aquí fue un acierto mayúsculo. Hay 1.300 millones de personas que siguen la liga en el mundo. Sólo en Oriente Medio y el Magreb hay 350 millones de personas y el 50% es menor de 25 años». En EAU, La Liga ha llegado a acuerdos con la Arabian Gulf League, su homóloga profesional –que sólo tiene siete años– para ayudar a mejorar áreas como la

gestión, la propia competición, las academias... También hemos favorecido el intercambio de conocimiento. Viajan a España no sólo los jugadores, también los gestores. Ven cómo funcionan los clubes; desde la logística de acceso a los estadios hasta el ticketing. Vuelven encantados. En EAU un jugador medio cobra en torno a los 300.000 euros». Según Sanz, la presencia de La Liga en EAU es más institucional que comercial. «Cuando Dubái se presentó como candidata a Expo 2020, apoyamos la candidatura en todos los campos y algunos equipos en su camiseta, sin contraprestación económica». Se realizó como un trabajo conjunto con la Embajada.

la promoción del emirato de Abu Dabi alrededor del mundo. Todos conocemos lo que significa este estadio. Que lleve el nombre de Abu Dabi, convertirlo en un monumento arquitectónico legendario y en el mejor escenario deportivo del mundo hará que todos los comentaristas de medios mencionen el nombre de Abu Dabi, re-

el número de turistas cuantitativa y cualitativamente en un futuro. Además atraerá la inversión extranjera, jugando a favor del posicionamiento del fútbol como deporte principal en EAU. Creo que el Real Madrid se ha beneficiado de esta alianza con los Emiratos enormemente, tanto desde el punto de vista financiero como moral. Si los líderes del club no hubieran conocido la fortaleza de sus socios no hubieran firmado el contrato. La elección que hizo el Real Madrid no fue sólo en base a consideraciones financieras. Eso es precisamente lo que el presidente del club, Florentino Pérez, dijo sobre los acuerdos firmados con sus socios emiratíes. Describió los acuerdos como «inspiradores» por unir al club internacional con grandes empresas mundiales. En este sentido, el club es similar al Royal Club que quiere preservar su legado global mientras continúan en el camino de la excelencia y el progreso.

Que el precio del crudo esté donde está –a menos de 50 dólares el barril– es «un regalo al mundo», según Al Mansouri

petidamente, cada vez que haya un partido en él. Llevará a que la marca Abu Dabi resuene en las mentes de miles de millones de personas durante mucho tiempo. Estos pasos promocionarán a EAU en general y a Dubái y Abu Dabi en particular. Incrementará

–P: ¿Tiene algún mensaje final para compartir con los lectores de *El Economista*?

–R: Miramos hacia España como un país con el que compartimos muchos valores. Su rica historia y los grandes logros durante la Edad Media muestran un espíritu de resistencia y un entusiasmo por avanzar y lograr grandes cosas en beneficio del mundo. Del mismo modo, EAU trabaja para lograr lo mejor para la región y el planeta. Estamos muy interesados en reforzar las relaciones con la comunidad hispanohablante. Son futuros socios, turistas e inversores. Es gente a la que le une la herencia de una civilización común. Son muy parecidos al pueblo árabe.



¿ ESTA UD. PENSANDO EN ESTABLECER SU EMPRESA EN LOS EMIRATOS ARABES UNIDOS ?



PAQUETES COMPLETOS PARA ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS A PARTIR DE 4.000 \$

La zona franca de Ras Al Jaima (RAK FTZ) le proporciona todo lo necesario para que su empresa tenga éxito, incluyendo licencias, visados, instalaciones, propiedad 100% extranjera y 0 impuestos.

Llame al: +971 7 2041111 Visítenos en: www.rakftz.com Siganos en: [f](#) [t](#) [v](#) [i](#) /rakftz

REEM AL HASHIMY, MINISTRA DE ESTADO DE EMIRATOS ÁRABES UNIDOS Y DIRECTORA GENERAL DE EXPO DUBAI 2020

«No nos dormimos en los laureles»

La próxima Exposición Universal se celebrará en Dubái, una metrópoli que no quiere ser vista como autocomplaciente. El recinto se asienta en la nueva zona de expansión de la ciudad a cuya infraestructura se destinan 6.000 millones de euros. La ministra invita a las empresas españolas y latinas a participar

Es joven, árabe, mujer, ministra de Estado y una de las personas más solicitadas en Emiratos Árabes Unidos (EAU). Es, además, madre de dos niños que no han cumplido los 3 años por lo que procura llegar a casa no más tarde de las 7:00 pm. En EAU, la jornada laboral suele terminar dos horas antes. Su currículum casa bien con un comentario del gobernador de Dubái –el Jeque Mohammed Bin Rashid Al-Maktoum, vicepresidente y primer ministro de EAU– en el que avisa a los «señores» que tengan cuidado no sea que las mujeres les vayan a quitar todos los puestos de liderazgo del país. Es Máster por Harvard, habla tres idiomas y comenzó su carrera en la Embajada de EAU en Washington. La ministra, que tiene también responsabilidades federales en el ministerio de Asuntos Exteriores, ubica su despacho en el edificio más prestigioso de Dubái, las Emirates Towers, en el Dubai International Financial Centre



Reem Al Hashimy, ministra de Estado

«En 2005-2006 Dubái era un fenómeno, el lugar que tenías que ver. Ese elemento sorpresa que tenía antes ha desaparecido. Ahora somos una metrópoli global con una imagen bien establecida»

(DIFC), uno de las 34 zonas de libre comercio de la ciudad. Allí está la sede de Expo Dubai 2020, el proyecto federal del que es directora general y en el que trabajan más de treinta nacionalidades. Arriba del todo, la oficina del primer ministro, y unas plantas más abajo, la oficina comercial de la Embajada de España. –PREGUNTA: Más de 200 empresas españolas están registradas en su país; muchas operan en sectores que podrán beneficiarse con Expo Dubai 2020. Los analistas estiman que al evento se destinarán 6.000 millones de euros, generando unos 275.000 puestos de trabajo. ¿Lo confirma? –RESPUESTA: La inversión del gobierno es significativa y ese volumen está en línea con el crecimiento y visión de Dubái y de EAU en general. La ambición de Expo Dubai 2020 es conectar mentes y dirigir el pensamiento global hacia la creación de un futuro mejor. Para hacerlo de forma

exitosa, estamos invirtiendo un tiempo significativo, además de energía, recursos y fondos en el diseño, entrega y puesta en funcionamiento de un mega acontecimiento global, que verán decenas de millones de personas de todo el mundo, física y virtualmente. El retorno de esta inversión será la infraestructura que se construye, los visitantes a nivel doméstico e internacional que atrae el evento y el legado que crea a largo plazo: físicamente en el corazón de Dubai South; un desarrollo urbanístico a escala ciudad, planificado para convertirse en el hogar de un millón de personas. Y de forma menos tangible, estimulando una economía del conocimiento y fomentando una mano de obra cada vez más cualificada. El sector servicios, las industrias del entretenimiento y de la construcción se beneficiarán. La Expo se celebrará el año anterior al 50 aniversario de la creación de EAU. Que una nación joven y pequeña como la nuestra hospede uno de los mayores foros históricos como es la Exposición Universal nos enorgullece. Y lo tomamos con gran humildad. Tenemos una gran obligación internacional para procurar un evento extraordinario que incluya todos los ámbitos posibles, así que bienvenidas las compañías españolas, las mexicanas, los emprendedores africanos, las mujeres del Este asiático...

–P: En 2005-2006 Dubái acapara-

ba titulares a diario. Era el lugar que uno anhelaba visitar. Un tercio de todas las grúas del mundo se concentraban aquí. Después estalló la crisis financiera internacional y el mercado con ella. El último informe del FMI sobre su país muestra que gran parte de la reestructuración de la deuda ya se completó aunque su ratio con respecto al PIB es aún alto. Eso perjudica la percepción de Dubái. ¿Cómo ayudará Expo 2020 a recuperar su reputación como motor económico? –R: ¿Se leyó el informe del FMI de arriba abajo? —Pregunta la ministra no sin cierta ironía; el documento tiene 58 páginas que

me permite la metáfora, lo más parecido a una hoja en blanco y convertirla en un escenario capaz de albergar a 220 naciones y empresas con pabellones y áreas de exhibición que deleitarán a los 25 millones de visitantes que estaremos acudirá. El 2016 será un año importante en el que tras definir el plan maestro, realizaremos el diseño detallado del emplazamiento y de la ubicación de las áreas de exhibición. Todos estos concursos serán publicados en nuestro portal de compras, para que cualquiera pueda presentarse. Habrá un abanico de servicios desde la construcción y operaciones de diseño y supervisión, pasando por el marketing y la comunicación, todo lo necesario para que una tierra baldía se transforme. Los concursos más grandes están relacionados con la construcción de los espacios. –P: Se critica a las últimas Exposiciones Universales por ser poco más que bellos pabellones turísticos que no dejan un legado como antaño. ¿Cuál será el suyo? –R: Para crear legado debes tener en cuenta varios componentes. En el pasado se necesitaba la Expo para presentar invenciones. Hoy nadie espera cinco años para conocer el nuevo iPhone 6s. Hemos reflexionado sobre ello y una de las conclusiones es que la experiencia del visitante tiene que ser excepcional; queremos que bajo el lema 'Conectando mentes. Creando el futuro' y los temas de conectividad, sostenibilidad y

«En 2010-2011 comenzamos a ver recuperación y confianza. La confianza de la gente es algo que no puedes comprar»

español se comunican con frecuencia y seguiremos manteniendo una relación muy fluida. Nuestra embajadora en España es muy activa, como lo es el embajador español en EAU. Trabajó en otras Exposiciones. También le pedí consejo. Tres cosas que se le vienen a la cabeza sobre España: Un gran destino y un país al que me encanta viajar. Disfruto su cultura, su arte y su cocina. Veo los retos a los que el español medio se enfrenta pero creo en su fortaleza y en todo lo que históricamente ha superado. También superará el capítulo actual. La gente de nuestro país siente un gran respeto hacia la nación española y (sonríe) de fútbol no voy a hablar.

Qué opina la ministra de Estado sobre:

El Rey Felipe VI: Está continuando el legado poderoso que recibió y ha representado a su país tremendamente bien, no sólo aquí, sino alrededor del mundo... *Inshallah* pronto realice su primer viaje de estado a EAU, ahora como Rey.

El Rey Padre Juan Carlos I: Tuve el placer de encontrarme con él en varias ocasiones. Encuentro que es extremadamente cordial. Es cierto que ha sido uno de los mejores embajadores para España.

¿Habrá a corto plazo sorpresas en la relación bilateral España-EAU? No hay secretos. Nuestro gobierno y el

telera del 80%. Sí. En 2005-2006 la ciudad era un fenómeno, el lugar que había que visitar. Ese elemento sorpresa que tenía ha desaparecido. Ahora somos una metrópoli global con una imagen bien establecida. –P: Usted quiere que esta Expo sea integradora, diversa y transparente, comprometida con el medioambiente, con la juventud y con la paridad de género. Han lanzado un portal que recoge todos los procesos de compra. ¿Cuáles son las mayores licitaciones abiertas o a punto de abrirse? –R: Tenemos por delante una tarea emocionante: convertir un solar desértico de 438 hectáreas –

«En 2010-2011 comenzamos a ver recuperación y confianza. La confianza de la gente es algo que no puedes comprar»

me permite la metáfora, lo más parecido a una hoja en blanco y convertirla en un escenario capaz de albergar a 220 naciones y empresas con pabellones y áreas de exhibición que deleitarán a los 25 millones de visitantes que estaremos acudirá. El 2016 será un año importante en el que tras definir el plan maestro, realizaremos el diseño detallado del emplazamiento y de la ubicación de las áreas de exhibición. Todos estos concursos serán publicados en nuestro portal de compras, para que cualquiera pueda presentarse. Habrá un abanico de servicios desde la construcción y operaciones de diseño y supervisión, pasando por el marketing y la comunicación, todo lo necesario para que una tierra baldía se transforme. Los concursos más grandes están relacionados con la construcción de los espacios. –P: Se critica a las últimas Exposiciones Universales por ser poco más que bellos pabellones turísticos que no dejan un legado como antaño. ¿Cuál será el suyo? –R: Para crear legado debes tener en cuenta varios componentes. En el pasado se necesitaba la Expo para presentar invenciones. Hoy nadie espera cinco años para conocer el nuevo iPhone 6s. Hemos reflexionado sobre ello y una de las conclusiones es que la experiencia del visitante tiene que ser excepcional; queremos que bajo el lema 'Conectando mentes. Creando el futuro' y los temas de conectividad, sostenibilidad y

mentales que hemos lanzado o anunciado y con la Expo tengo confianza plena en que veremos un crecimiento saludable y continuo. No damos por sentada la IED que recibimos, por lo que no dejamos de mejorar para crear prosperidad entre las más de 200 nacionalidades que aquí viven. –P: ¿Hay riesgo de que haya dos Dubái en una única ciudad? Veamos que Deira, donde viven la mayor parte de los inmigrantes asiáticos, está menos desarrollada que el resto de la ciudad. ¿Es real la percepción? –R: Las impresiones son subjetivas y tiene derecho a tener la suya. La ciudad es diversa pero no hay dos Dubái. Unas áreas están más saturadas que otras, en

–P: Preguntado así, los 14 semanas a España son pocos. Las relaciones comerciales entre España y EAU se han acelerado al aumentar su conectividad. –R: Es lo del huevo y la gallina. A veces el negocio impulsa los vuelos y otras los vuelos incrementan el negocio. Nos interesan España y Latinoamérica. El año pasado nuestro primer ministro visitó México; fuimos a Brasil, Argentina, Chile... Yo viajé a Perú, Colombia, Venezuela y Guatemala. Antes había visitado México varias veces. Tenemos interés en explorar esa parte del mundo, sentimos la cultura latinoamericana como algo familiar. –P: Observando el número de vuelos de sus aerolíneas con Iberoamérica uno inferiría que el interés de su país hacia lo hispano es irrelevante. –R: Está saltando a conclusiones precipitadas. Yo no sería tan rápida en juzgar. Eche la vista cinco años atrás. Las cosas se están moviendo. Si ve el tipo de negocios que se están estableciendo aquí y cómo crece la población latina de Uruguay, Brasil, Argentina... Hay interés político y deseo mutuo. El creciente número de viajes oficiales en ambas direcciones se traducirá en un incremento de relaciones. –P: En Cityscapes Dubai –la mayor

«Tenemos interés en explorar Latinoamérica. Sentimos su cultura como algo familiar. Hay interés político y deseo mutuo»

«Tenemos interés en explorar Latinoamérica. Sentimos su cultura como algo familiar. Hay interés político y deseo mutuo»

feria inmobiliaria de la región– escuchamos mensajes contradictorios. Unos esperaban una recesión, otros decían que el futuro hacia la Expo era brillante... ¿Cuál es el clima real? Usted es presidenta de la Autoridad Federal de Estadística y Competitividad. –R: Es una bendición que EAU sea el mayor receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) en la región y que ocupe el número 22 en el mundo, según el informe UNTACD. También es una responsabilidad. Para mantener la confianza y la credibilidad debemos ser tan transparentes como podamos. A la comunidad empresarial no le gustan las sorpresas; con los proyectos guberna-

mentales que hemos lanzado o anunciado y con la Expo tengo confianza plena en que veremos un crecimiento saludable y continuo. No damos por sentada la IED que recibimos, por lo que no dejamos de mejorar para crear prosperidad entre las más de 200 nacionalidades que aquí viven. –P: ¿Hay riesgo de que haya dos Dubái en una única ciudad? Veamos que Deira, donde viven la mayor parte de los inmigrantes asiáticos, está menos desarrollada que el resto de la ciudad. ¿Es real la percepción? –R: Las impresiones son subjetivas y tiene derecho a tener la suya. La ciudad es diversa pero no hay dos Dubái. Unas áreas están más saturadas que otras, en

–P: Preguntado así, los 14 semanas a España son pocos. Las relaciones comerciales entre España y EAU se han acelerado al aumentar su conectividad. –R: Es lo del huevo y la gallina. A veces el negocio impulsa los vuelos y otras los vuelos incrementan el negocio. Nos interesan España y Latinoamérica. El año pasado nuestro primer ministro visitó México; fuimos a Brasil, Argentina, Chile... Yo viajé a Perú, Colombia, Venezuela y Guatemala. Antes había visitado México varias veces. Tenemos interés en explorar esa parte del mundo, sentimos la cultura latinoamericana como algo familiar. –P: Observando el número de vuelos de sus aerolíneas con Iberoamérica uno inferiría que el interés de su país hacia lo hispano es irrelevante. –R: Está saltando a conclusiones precipitadas. Yo no sería tan rápida en juzgar. Eche la vista cinco años atrás. Las cosas se están moviendo. Si ve el tipo de negocios que se están estableciendo aquí y cómo crece la población latina de Uruguay, Brasil, Argentina... Hay interés político y deseo mutuo. El creciente número de viajes oficiales en ambas direcciones se traducirá en un incremento de relaciones. –P: En Cityscapes Dubai –la mayor

«Tenemos interés en explorar Latinoamérica. Sentimos su cultura como algo familiar. Hay interés político y deseo mutuo»

«Tenemos interés en explorar Latinoamérica. Sentimos su cultura como algo familiar. Hay interés político y deseo mutuo»

feria inmobiliaria de la región– escuchamos mensajes contradictorios. Unos esperaban una recesión, otros decían que el futuro hacia la Expo era brillante... ¿Cuál es el clima real? Usted es presidenta de la Autoridad Federal de Estadística y Competitividad. –R: Es una bendición que EAU sea el mayor receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) en la región y que ocupe el número 22 en el mundo, según el informe UNTACD. También es una responsabilidad. Para mantener la confianza y la credibilidad debemos ser tan transparentes como podamos. A la comunidad empresarial no le gustan las sorpresas; con los proyectos guberna-

Por su currículum la conoceréis

Reem Al Hashimy es Máster por la Universidad de Harvard y licenciada en Relaciones Internacionales y Francés por la Universidad de Tufts. Habla árabe, inglés y francés. Antes de ser nombrada ministra de Estado y directora general de Expo Dubai 2020 fue agregada comercial y ministra consejera de la Embajada de EAU en Estados Unidos. Es además presidenta de la Autoridad Federal de Estadística y Competitividad y presidenta de Dubai Cares, organización filantrópica que persigue el acceso a educación primaria en países en vías de desarrollo.

términos de población y de construcción de los años 80. Otras son más modernas, o con tierra estéril lista para nuevos proyectos. Luego está el Creek –la lengua de agua que divide en dos a la ciudad– con comerciantes y barcos entrando como llevan haciéndolo desde hace más de ochenta años. Cada distrito representa una fuerza de la ciudad, no hay dos Dubái sino cientos de distritos, cada uno con un sabor distinto. –P: El gobierno emiratí se está centrando en educación, salud e infraestructura. EAU tiene excelentes notas en buen número de indicadores internacionales. En otros anda regular, por ejemplo, en la calidad de la educación y en la eficiencia del mercado laboral.

¿Contribuirá la Expo a mejorar? –R: La educación es vital porque a largo plazo crea una corriente de crecimiento sostenible. Necesitamos casarla con las necesidades del mercado laboral. La calidad de la educación ha estado y está mejorando. De ningún modo pensamos que hemos llegado a la meta. No damos nada por sentado. No nos dormimos en los laureles y quizás los primeros que nos preguntamos qué podemos hacer mejor somos nosotros mismos. El peligro está en negar que hay algo en lo que podemos mejorar. La educación continúa siendo de alta prioridad y necesitamos asegurarnos de que el mercado laboral continua siendo eficiente, saludable y móvil.



Emirates Towers, la dirección más prestigiosa de Dubái

La luz entra a borbotones en el hall de la torre de oficinas de Emirates Towers (a la derecha en la foto; el rascacielos a su izquierda es un hotel), de paredes acristaladas y techos altísimos. La entrada está custodiada por dos pequeñas esculturas de artistas franceses del siglo

XIX: La caza del halcón y Soldado romano en su carro. Hay un enorme Rolex sobre el directorio de la pared y un robot del tamaño de una persona junto a los sofás de espera. Aún hoy, cuando el edificio más alto del mundo, Burj Jilifa (Torre Jilifa), acapara portadas y miles de historias

y selfies, son las Emirates Towers la dirección más prestigiosa de esta ciudad. Es sede del despacho del primer ministro y vicepresidente de EAU, además de gobernador de Dubái. También es sede de Expo Dubai 2020 y de la Oficina Comercial de España en EAU.

LUBNA AL QASIMI, MINISTRA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE EAU Y PRESIDENTA DE LA UNIVERSIDAD ZAYED

La mujer de ciencias que rompió moldes en su país

Ocupa el puesto 42 en el ranking 2015 de *Forbes* con las 100 mujeres más poderosas del mundo y *Wall Street Journal* la ha considerado como una de las 50 mujeres a quien prestar atención. La jequesa Lubna Al Qasimi dirige la ayuda humanitaria del país que más dona del planeta y preside una universidad que quiere tener más relación con España

«Fracasarás. Esto no es para mujeres» le dijo la voz masculina al teléfono tras ser nombrada en 2004 ministra de Economía de EAU. Es probable que no conociera la fuerza huracanada y contagiosa de la jequesa Lubna Al Qasimi, que se convertía a sus 44 años en el primer miembro

femenino del gabinete emiratí. Entonces ya había desarrollado una aplicación para los puertos de EAU, que guarda parte de los «secretos de la nación». La ansiedad de su nombramiento le pudo hasta que días después, de madrugada, razonó que si el Gobierno le había elegido era porque

Antes de ser ministra, la jequesa desarrolló una aplicación para los puertos de EAU que guarda parte de los «secretos de la nación»



La jequesa Lubna Al Qasimi recibió la Orden del Mérito Civil de manos de Don Juan Carlos I en 2011

confiaban en ella y la apoyarían. ¿Qué fue del caballero? «Llamó a los seis meses y me felicitó».

La ministra fue la primera emiratí licenciada en Ingeniería Informática y ha desarrollado un papel importante en la informatización del gobierno y en las áreas de comercio y economía electrónicas. Ya le

dijo en su día a *Der Spiegel* que no estaba allí «de adorno de escaparate».

Una mujer cool

En 2008 le asignaron la cartera de Comercio Exterior y en 2013 la de Cooperación Internacional y Desarrollo. Desde 2014 es ade-

La Universidad Zayed, a punto de cumplir su mayoría de edad

Cómo llegó la jequesa Lubna a ser presidenta de la Universidad Zayed (ZU) recuerda a un decano catedrático de farmacología español que le dijo a su alumna recién doctorada: «Dios castiga a los humanos concediéndoles sus deseos». Había sido profesora a tiempo parcial de tecnología y fantaseado con ser profesora asociada una vez jubilada. Pero el Gobierno pensó que sus dotes eran necesarias en esta universidad a punto de cumplir la mayoría de edad. «Aquí tienes, transfórmala. Y me dieron 9.000 alumnos, a mí, que hasta entonces había trabajado en mecanismos y políticas, nunca dirigiendo personas. Pensé 'Dios mío' y ahora estoy encantada. Es como construir una nación. Me gusta motivarles».



De izda. a dcha. Abdel Mohsen Onsy, director académico de ZU, Reyadh AlMeHaideb, vicepresidente y Marilyn Roberts, rectora interina

Pinceladas sobre la Universidad Zayed

(Responden los tres catedráticos: Reyadh AlMeHaideb, vicepresidente, Marilyn Roberts, rectora interina y Abdel Mohsen Onsy, director académico y rector asociado)

Árabe versus inglés ¿cuál puede más? «La enseñanza es en inglés aunque algunas asignaturas se imparten en árabe. El objetivo es formar un profesional bilingüe. Ese es uno de los activos de nuestros licenciados. El árabe era la lengua dominante en las universidades antes de los noventa. El salto al inglés produjo reacciones en contra. Nosotros hemos creado un equilibrio entre ambas». (R.A)

¿Qué porcentaje de mujeres se embarcan en la universidad? «El 70%; uno de los más altos del mundo y el 70% de universitarios son mujeres». (R.A)

Separan a chicas de chicos hasta obtener la licenciatura pero no en los postgrados. ¿Por qué? «Porque está dentro de las expectativas de esta sociedad. En EAU hay universidades con separación de géneros, pero también mixtas. Dependiendo del deseo familiar, se opta por una u otra». (R.A)

Desmonten un tópico «Disciplinas tradicionalmente masculinas como las ingenierías y tecnologías son patrimonio de las chicas. Sorprende a muchos al llegar a EAU». (M.R)

La balanza se invierte en el gabinete de ministros «Cierto, pero pásele por la oficina del primer ministro. El 99% de la fuerza laboral son mujeres». (A.M)

¿Cómo apoya el Gobierno emiratí a las mujeres? «Las autoridades afirman que no podemos alcanzar las aspiraciones de la nación a menos que todos los miembros de la sociedad contribuyan. A lo largo de los años se han dado pasos para incrementar su participación en el Gobierno y en el mercado. Una ley reciente exige que haya como mínimo una mujer en los consejos de administración de empresas y corporaciones públicas». (R.A)

diantes, aunque ahora que la infraestructura está en su sitio y los programas también, están notando un crecimiento orgánico.

Pasearse a determinadas horas por el atrio de mujeres en el campus de Dubái –ZU segrega a mujeres y hombres hasta licenciarse– es ver en pocos metros cuadrados el cuadro de la nueva generación de féminas emiratíes: universitarias, bilingües en el peor de los casos, y equipadas sin excepción con iPads y portátiles. El móvil se da por hecho.

Innovar o morir

«Introducir la tecnología en las aulas es parte del proceso de innovación. Estamos constantemente valorando y mejorando nuestros programas y los resultados de cada alumno, para que sus competencias se alineen con las prioridades de la nación», dice Marilyn Roberts, rectora interina de ZU. Un ejemplo es el acuerdo firmado en octubre con SAP para extender las habilidades y ventajas competitivas de los alumnos. Según Emil Thies, profesor asociado de Gestión de Operaciones y decano asociado de la Escuela de Administración de Empresas, «ZU tiene cuatro licenciaturas enfocadas específicamente en cubrir las necesidades del mercado: Ciencias Contables, Finanzas, Gestión de Recursos Humanos y Marketing, y Emprendimiento. Estas escuelas son el resultado de conversaciones a lo largo de los años con las autoridades gubernamentales del gobierno de Abu Dabi, preocupadas de que las actitudes y aptitudes del alumnado se adecúen a la oferta laboral».

A nivel interno ZU está acredi-

España, entre los objetivos de la Universidad Zayed

La Universidad Zayed tiene un acuerdo con la Universidad Complutense de Madrid, con la Universidad de Barcelona y con muchas otras en el mundo. Se trata de acuerdos de cooperación, investigación e intercambios. Pero no sólo les interesa el mundo académico. «Nos gustaría trabajar con empresas españolas, especialmente con las que ya están establecidas en EAU. Ambos países tienen áreas de interés común; por ejemplo, energías renovables y medioambiente... Conocerse da pie a mayor colaboración», explica el vicepresidente de ZU. La idea es abarcar el ámbito de los negocios y el del intercambio cultural. «ZU tiene un instituto chino, otro coreano y también hemos llegado a un acuerdo con los italianos. Estamos buscando el apoyo de nuestro Ministerio de Educación Superior para crear un instituto de español, de intercambio cultural y aprendizaje del idioma. Los estudiantes siempre están interesados en conocer otras lenguas y otros países. Los nuestros viajan a ochenta países de todo el mundo. Preparamos las mentes como forma de impulsar la interacción y cooperación. Una vez conoces a las personas, trabajar con ellas resulta natural. De los contactos se derivan los negocios».

tada por la Comisión de Acreditación Académica de EAU. A nivel externo es una de las dos únicas universidades emiratíes validada internacionalmente a través de la *Middle States Commission on Higher Education*, uno de los seis organismos certificadoros de educación superior en Estados Unidos.

más presidenta de la Universidad Zayed, donde los estudiantes la definen como «cool». La Medalla al Mérito Civil, concedida por el Rey Juan Carlos I, cuelga en su despacho y cuenta que su primer recuerdo sobre España fue el Guernica en Nueva York. «Me impactó». El trauma que muestra Picasso se ve hoy en el éxodo de desplazados a causa de la guerra. EAU no acoge refugiados en su territorio, pero se ha convertido este año, según la OCDE, en el primer donante a nivel mundial con 4.600 millones de euros, el 1,7% de su Renta Nacional Bruta. La media europea es 0,42%. EAU adquirió en 2014 el estatus de miembro participante del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE. «Hemos construido campos en Jordania que alojan a 10.000 personas. Dentro, la educación de los niños es crucial», afirma. Lo han hecho junto con países aliados y Unicef. También realizan programas de formación profesional para adultos

EAU se ha convertido, según la OCDE, en el primer donante a nivel mundial con 4.600 millones de euros, el 1,7% de su Renta Nacional Bruta. La media europea es de 0,42%

donde se les paga por los trabajos que realizan: de electricidad, carpintería... «En un lugar con tanto trauma, mantener la dignidad del desplazado es básico». En Líbano, EAU mantiene un campo para sirios e iraquíes. «Creemos que es nuestro deber apoyar a los refugiados en países vecinos a los suyos para que finalmente puedan regresar a sus hogares. Albergamos esa esperanza», afirma.

Dírhams generosos y efectivos

En un país que busca ser el primero en todo, parecería que su nueva etiqueta de 'mayor donante' obedece a la misma causa. Ella lo desdice: «Hay razones para el incremento, la principal es Egipto, un país crucial para todo Oriente Medio. Allí las cosas van mejorando. Es importante ayudar; no podemos prometer la seguridad y la estabilidad de la región». Otra razón es el alma emiratí. «La ayuda humanitaria está en el ADN de los emiratíes. Creemos con esta forma de vida, el gobierno dona y el pueblo dona. El Fondo de Abu Dabi al Desarrollo fue creado por el Jeque Zayed Bin Sultán Al Nahyan, fundador de EAU, quien justo antes de nuestra constitución en 1971 creyó que ahora que teníamos riqueza, era nuestra responsabilidad compartirla sin consideraciones de raza y religión». Desde 2009, EAU está documentando e informando de toda su ayuda externa al Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE, tercer motivo para que las cifras destaquen. «El

Algo más sobre la ministra

¿Cómo se ve a sí misma?

«Como un agente de cambio. Mi nombramiento como ministra fue un mensaje a las mujeres; una medalla. Fui pionera aguantando la antorcha. Mi generación es el puente sobre el que cruza la nueva generación de mujeres emiratíes».

Su proyecto favorito humanitario es...

«Soy responsable de que sean efectivos, no emotivos. En la vida puedes elegir tu vestido favorito, en ayuda humanitaria cada proyecto te va a tocar el corazón. Por ejemplo, trabajamos con la Cruz Roja Internacional que pidió dos hospitales móviles para aten-

der a familias sirias, o en Filipinas con Unicef con quien construimos escuelas tras las inundaciones. Claro, ir y ver a esos niños felices por volver a clase te conmueve».

¿Un ejemplo de 'innovación'?

(Palabra que la ministra repite hasta seis veces en una hora) «Hoy hacemos cosas que hace veinte años no podíamos; por ejemplo, en energía solar. En la actualidad se diseñan envases de comida para que en lugares remotos el sol pueda sustituir al horno. La innovación es uno de los aspectos favoritos en todo lo que hago».

«La ayuda humanitaria está en el ADN de los emiratíes. Crecemos con esta forma de vida, el gobierno dona y el pueblo dona»

reto no es tanto ser un 'gran' donante, sino ser un donante y socio que impacte en el ruedo internacional... siempre se pueden hacer mejor las cosas. Por eso estamos desarrollando la política y estrategia emiratíes sobre ayuda externa. Queremos asegurarnos de que cada dírhama sea tan generoso como efectivo. Y mi papel es hacerlo siguiendo los princi-

pios de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia. Desde el ministerio estamos examinando ahora lo que funciona y lo que no».

La sombra de la sospecha

La ministra no pierde tiempo con las opiniones que igualan filantropía y limpieza de conciencia de magnates. EAU trabaja entre otras con la Fundación Bill & Melinda Gates. «Es muy positivo que recientemente los hombres de negocio ricos estén apoyando los esfuerzos de la comunidad internacional en educación, salud y refugiados. Por ejemplo, un emiratí ha donado recientemente un tercio de su fortuna, para apoyar instituciones educativas».



www.zu.ae

La Universidad Zayed es la principal universidad nacional de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) y cuenta con la acreditación de la Middle States Commission on Higher Education, uno de los seis organismos regionales de acreditación de los Estados Unidos. La Universidad Zayed ofrece titulaciones de diplomatura y grado en las siguientes facultades y escuelas:

- **Facultad de Arte y Empresas Creativas** (acreditada por NASAD como sustancialmente equivalente)
- **Facultad de Administración de Empresas** (acreditada por AACSB)
- **Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información** (acreditada por ACEJMC)
- **Facultad de Educación** (acreditada por NCATE)
- **Escuela de Ciencias de la Sostenibilidad y las Humanidades**
- **Escuela de Innovación Tecnológica** (programas acreditados por ABET)

Zayed_U

ZayedUniversity

ZayedU

ZayedUniversityAE



Accredited by Middle States Commission on Higher Education



TIM CLARK, PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE EMIRATES AIRLINES

«Miraba el Mediterráneo y veía un agujero negro, la Península Ibérica»

Los vuelos Dubái-Madrid y Dubái-Barcelona «han superado las expectativas» de la aerolínea que patrocina al Real Madrid. De momento, sólo 6 de los 144 destinos que cubre Emirates están en países hispanohablantes

Verbaliza casi todo aderezado de gestos, onomatopéyas y metáforas... Tim Clark habría sido un gran comediante en la escena londinense, si no fuera porque lleva 30 años en EAU, los últimos doce como consejero delegado de Emirates, contribuyendo a desplazar el eje de la aviación mundial al centro de la Nueva Ruta de la Seda; el Golfo Árabe. El último ejercicio fiscal arrojó un beneficio de 1.416 millones de euros con ingresos de 24.175 millones; es decir, un 10% más que el año anterior y más del doble de la media del sector, situada en 4,9%, según Aviation International Council. Como referencia IAG tuvo 20.170 millones y 1.390 millones por beneficios de operaciones. Este año 78 millones de pasajeros –50 de Emirates– han utilizado Dubái como lugar de tránsito, convirtiéndolo en el aeródromo que más viajeros internacionales mueve del mundo, superando

«¿Sabe una cosa? Somos transparentes como la luz del día. No tenemos secretos, pero a muchos no les gusta lo que hacemos en muchos aspectos porque es exitoso»

a Heathrow. Clark está peleado desde hace años con Delta, American Airlines y United Airlines –que acusan a Emirates, Etihad y Qatar Airways de competencia desleal por recibir subvenciones del estado– y a quienes Clark dispara proyectiles verbales y refuta con abogados y demandas. «¿Sabe una cosa? Somos transparentes como la luz del día. No



Tim Clark preside Emirates, la 4ª mayor compañía aérea del mundo por pasajeros internacionales, según IATA

tenemos secretos, pero a muchos no les gusta lo que hacemos en muchos aspectos porque es exitoso». Este otoño Emirates ha presentado el anuncio con su nueva imagen: Jennifer Aniston. Una puesta en escena nada sutil pero elegante en la que deja en evidencia a la troika estadounidense por la falta de servicio al pasajero, sus modales, y la infraestructura de sus aviones. «Aniston es un tesoro americano y teníamos una declaración que hacer. No es solo una súper estrella, es una *superstar* global, con clase. Sirve a un propósito. Al día siguiente de lanzar el anuncio, se hizo viral. Hemos invertido 20 millones de dólares en total, 8 en producción y el resto en difusión. No hacemos las cosas a medias, sino bien medidas y con todos los riesgos cubiertos».

–PREGUNTA: Las dos únicas rutas directas de Emirates con España (a Madrid y Barcelona) generan 1,5% de su negocio; 740.000 pasajeros de los 50 millones que transporta anualmente. ¿Poco!
–RESPUESTA: Eso me dijeron en Estados Unidos cuando teníamos el 9% del mercado; ahora volamos a 10 grandes ciudades con 86 vuelos semanales y seguimos creciendo. Cuando miraba el Mediterráneo –estábamos en Malta, Chipre, Grecia, Argelia, Líbano, Siria...– veía un agujero negro, la Península Ibérica, así que les dije a mis chicos, echemos un vistazo, no veo que Iberia, ni TAP vuelen hacia Oriente; están centrados en Europa y el continente americano. ¿No van los españoles a China, Australia, Singapur o India? Claro que sí, pero a través de Londres

o Frankfurt y los vuelos van hasta la bandera. Me fui a ver a Willie Walsh (*consejero delegado de IAG*) y le dije: Iberia está hecha un desastre ¿No? 'Sí', contestó. No hay vuelos hacia Oriente desde Madrid, ni desde Barcelona, ni desde Málaga... Y dije, lo haremos nosotros. Comenzamos el vuelo a Barcelona y ¡fiú! »... (*Clark hace el gesto con la mano de despegar como un cohete*). Pusimos el A380 y ¡fiú! otro cohete). «¡Ojo! Ocurría en medio del caos económico español. Y lo mismo en Atenas, que era nuestra ruta europea más rentable justo cuando Grecia estaba de rodillas ante la señora Merkel. Las cabinas de First Class y Business Class iban hasta arriba. También pasó con Irlanda. ¿Alguien me puede explicar por qué a mayor número de problemas económicos más llenos van nues-

tros vuelos? Pensamos que era demasiado bonito para ser cierto y abrimos Lisboa.

–P: Uno pensaría que su siguiente paso en España sería imitar a Turkish Airlines, uno de sus mayores competidores en el mundo. Cubren la piel de toro con v-

Atenas era nuestra ruta europea más rentable justo cuando Grecia estaba de rodillas ante la señora Merkel... ¿Alguien me puede explicar por qué a mayor número de problemas económicos más llenos van nuestros vuelos?»

los directos a Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga, Bilbao y Santiago. ¿Añadirá Emirates nuevas rutas?

–R: Están en todas partes; se extiende como el sarampión. No tenemos su flota de naves pequeñas, las nuestras son sólo grandes. Pero miramos lo que hace Turkish, no así lo que hacen Lufthansa y Air France. (*Clark se escurre sin desvelar qué tiene en mente para España*)

–P: ¿Van los vuelos a España conforme a sus expectativas?
–R: Las han superado pero no nos sorprende. Tenemos mucho entusiasmo. Ya es un mercado poderoso para nosotros, ¿por qué no iba a serlo aún más cuando las cosas mejoren? Quizás dentro de cinco años la economía global esté ya bajo control en vez de secuestrada por los piratas financieros.

–P: Se ha publicado que estaban negociando con España para usar sus aeropuertos como trampolín a Latinoamérica. ¿Lo confirma?

DESDE MÁLAGA CON AMOR

Carta abierta al Jeque Ahmed, presidente de The Emirates Group

Señor, Definitivamente el final del otoño en Málaga se parece al de Dubái. Lo recuerdo perfectamente de una reciente visita a su país; pareciera que estuviésemos en primavera. Hoy el cielo tiene un azul intenso y el termómetro marca 24°C; un privilegio que muy pocos destinos en el mundo pueden ofrecer. Pero además, Málaga y su Costa del Sol es bien conocida en el mundo por su seguridad, cuidada oferta turística de calidad, la calidez de su gente y por sus excelentes comunicaciones por carretera, por AVE y especialmente nuestro aeropuerto internacional con capacidad para 30 millones de pasajeros.

Hablando de comunicaciones, recuerdo el Aeropuerto Internacional de Dubai y su estrategia con DWC Al Maktoum. Quisiera reconocer el excelente trabajo que están realizando tanto Usted, como su equipo directivo Tim Clark y Paul Griffiths, con quien comparto la pasión por la música de Pachelbel y sus preferencias por Mijas, una bonita localidad en la Costa del Sol que eligió como lugar de vacaciones hace unos años.

Puedo imaginar el trabajo que supone gobernar un aeropuerto conectado con 260 destinos en todo el mundo, capaz de mover 78 millones

Málaga en la nueva ruta de la seda



El gasto por viajes al extranjero de los españoles en 2015 habrá sido de casi 15.000 millones de euros. En abril de 2015 fue un 12,5% más que en abril de 2014 (Fuente: Banco de España)

–R: No. No estamos negociando con las autoridades españolas. Justo lo contrario. El gobierno español nos sondeó hace dos años. Dimos las gracias y quedamos en que lo miraríamos. Nos lo recuerdan de vez en cuando. Podemos ver oportunidades desde Barcelona y Madrid con ciudades en la ruta noratlántica, no con Sudamérica; Barcelona-Nueva York, por ejemplo.

–P: Es que recientemente usted ha declarado en *The Guardian* estar considerando utilizar los derechos de quinta libertad para volar desde Europa a EE.UU al igual que ya hacen entre Milán y Nueva York. ¿Incluía a España en su pensamiento?

–R: Alguien en el gobierno italiano se acercó a mi jefe, el Jeque Ahmed (*presidente del Grupo Emirates y de la Autoridad de la Aviación Civil de Dubái*), pre-

guntándole si podríamos cubrir Milán-Nueva York tras la retirada de Alitalia. Fuimos a Malpensa, que es enorme... y a Linate –de donde parte el 70% del negocio y que no cubren las líneas americanas pero sí British Airways, Lufthansa y Air France–. No tenía mucho riesgo, nos lanzamos y empezamos a hacer dinero. Primera y Business iban a reventar con pasajeros de la industria textil y de la moda, así que añadimos el A380 y empujé a ir incluso mejor. A raíz de esto, ocho o nueve países –España entre ellos– nos dijeron, ‘por favor, hagan desde aquí lo mismo que hacen con Milán’. Pero no es nuestro modelo de negocio. Compramos aviones muy grandes que pueden conectar Nueva York y Perth, la noción de ir hacia esos mercados sería una especie de desviación; no es lo que hacemos normalmen-

Lufthansa

Carsten (*Carsten Spohr, consejero delegado de Lufthansa*) dice que está dejando el negocio y saliendo de, entre otros, Malaysia porque no puede competir conmigo. Y yo le digo, Carsten, yo vuelo a sitios en los que tú no estás ¿cómo lo hago en secreto? Llevo a los alemanes a Victoria, en Australia, donde hay una enorme comunidad germana, porque tú no lo haces. Podrías hacer lo mismo, como con Frankfurt... Hazlo. ¿Por qué ibas a irte? Porque no puedes competir conmigo ¿cierto? No te rindas. Muévete. Lo último que yo haría es ir diciendo que no es justo.

El crecimiento de Emirates Airlines

«La industria se sorprendió cuando inmediatamente después del 11-S hi-

americana estaría compitiendo con aviones fabricados en 1997-98 y tarifas extorsionadoras en el segmento corporativo. Estoy convencido de que se vendrían con nosotros. Es una de las consecuencias no intencionadas de lo que ha hecho esta gente...
–P: ¿Quién ganará la batalla?
–R: Perder batallas no forma parte de los escenarios que contemplamos.
–P: Pero usted es un economista al frente de una gran compañía. ¿No trabaja con escenarios, incluido el pesimista? Sabe que los americanos le quieren fuera de los cielos, fuera del negocio. ¿No ha pensado en la posibilidad de que le bloqueen la entrada a su mercado? Ya lo hicieron con DP World en 2006 (*el operador portuario emiratí forzado por el Congreso a desinvertir sus activos en EEUU*).
–R: Sí. Ya lo hicieron con los

«El gobierno español nos sondeó hace dos años... Podemos ver oportunidades desde Barcelona y Madrid con ciudades en la ruta noratlántica, no con Sudamérica; Barcelona-Nueva York, por ejemplo»

Lufthansa tiene que estar en el aire y Air France y British Airways. ¡Vamos! La diferencia está en tu línea de pensamiento. Y luego van y dicen que es muy fácil para mí decirlo... pero no, nosotros también tenemos todo tipo de problemas internos regionales (guerra en Yemen, en Siria, el tema Irán-EE.UU), todo eso planea sobre nosotros y luego hay problemas de percepción...

cimos un gran pedido de aviones, algo que hemos seguido haciendo de forma progresiva, porque reconocimos que independientemente de las circunstancias de entonces o de las de ahora, nuestra tendencia es Norte y no Sur. Las decisiones que tomas hoy te llevarán adonde quieras estar mañana como aerolínea. Dubai World Central (DWC) Al Maktoum International Airport, el nuevo aeropuerto que se está construyendo al sur de Dubái tendrá capacidad para 140 millones de pasajeros. Ahora estamos exprimiendo las pepitas del Aeropuerto internacional de Dubái».

de pasajeros, y el objetivo de llegar a 126 millones en 2020 cuando DWC esté operativo. Estoy convencido que para lograr este desafío, no seguirán dependiendo de los mismos mercados y tendrán que sumar nuevos destinos igualmente prometedoros. Andalucía lo es y el aeropuerto internacional MÁLAGA COSTA DEL SOL es su puerta de entrada. Los millones de turistas que ya nos eligen hablan por sí mismos.

Málaga es el centro de Andalucía y ocupa una posición estratégica para alcanzar, en menos de dos horas, todas las joyas de Al Andalus aún escondidas para muchos que España ha preservado para la humanidad, empezando por las «perlas» de su interior: Mijas, Ronda, Antequera, Casares, entre otras muchas o los «diamantes» de Sevilla, Córdoba y Granada con su Alhambra, uno de los lugares más visitados del mundo.

Desde el aeropuerto de Málaga se llega en 30 minutos por autopista a Marbella, el destino favorito por excelencia de los árabes para su descanso, o a su puerto deportivo de Puerto Banús, mundialmente famoso y con las mejores marcas y boutiques que se puedan encontrar hoy en día.

¡Ojalá! –*inshallah!* como dicen ustedes– la inauguración del magnífico Palacio de la Ópera de Dubái pueda coincidir con el anuncio de la apertura de un nuevo destino directo a Dubái y que esta vez, su origen sea Málaga-Costa del Sol

Elías Bendodo
Presidente de la Diputación Provincial de Málaga y Turismo Costa del Sol
Málaga, a 18 de diciembre de 2015

El impacto del patrocinio del Real Madrid

Enorme. El fútbol es sinónimo de global. El Real Madrid es uno de los clubs más vistos del mundo. Los chinos son fanáticos, los singapurenses, los coreanos... ven muchísimo fútbol europeo. Cuando Beckham estaba en el Manchester United, los chinos le adoraban. Ronaldo es un icono que ha trascendido ya el mundo del fútbol. En las calles de Damasco ves a niños con la camiseta del Real Madrid por todos lados... Desafortunadamente también ves a algunos de los peores terroristas llevándolos. Si

vas a Rio de Janeiro lo mismo... ¿Es eso bueno? Claro que sí, si eliges a los clubs correctos, y nosotros lo hacemos, y nos sale muy caro.

El A380

Nos da la una oportunidad enorme de crear un avión fabuloso por dentro pero sin perder de vista que cada dólar invertido por m2 de nave tiene que tener su retorno. Mi tope de ingresos al año por avión son 110 millones de \$. Volar a Los Ángeles me cuesta 600.000 \$ (ida y vuelta) cada día. Vuelo a Nueva York y me cuesta 480.000 \$, cuatro veces al día... Es muchísimo dinero. Si no sabes

de dónde viene cada dólar de una forma detallada estás perdido.

Experiencia como pasajero en líneas americanas

He viajado en vuelos internos y me encanta porque el estándar es de asustar... Ahora sé como se siente uno cuando no te dejan entrar en la sala VIP después de haber pagado 2.000 \$ para volar 500 millas. Tuve que hacer cola y ver a 400 personas en una habitación del tamaño de este despacho, sentadas en el suelo, con caras de ansiedad... ¡El sueño de una conferencia de psiquiatría! Y no

utilizan altavoces, no señor. ¡Les gritan! ¡No me lo podía creer! Entro en el avión y veo que la azafata está tomándose un helado Ben&Jerry's y me pregunta que cómo estoy, icon chorrete cayéndole! Le pido que me cueque el abrigo y me pregunta '¿qué le cueque el abrigo?, ¡Venga!'. Ahora sabe a qué venía la pesadilla del anuncio de Jennifer Aniston... ¡Y se salen con la suya, los viajeros allí están sometidos a ese tipo de trato!

Los estados y la aviación

No conozco ni un solo estado en el mundo que no esté involucrado de un modo u otro en el sector de la aviación.

Qué opina Tim Clark sobre...

SANJOSE ABU DHABI

GRUPO SANJOSE

www.gruposanjose.biz

OÍDO EN EMIRATOS

ALESH ANCIRA
Director general de The Eclectic Agency

Ancira es un ejemplo de cómo desde tan lejos como México, una pequeña empresa, dirigida por un joven emprendedor, puede ganar un contrato con una de las mayores aerolíneas del mundo, Emirates Airlines. Con su Club de sobrecargos ha firmado un acuerdo para encargarse de todos los eventos sociales de la aerolínea. Además, también ha firmado una alianza con Shurooq, autoridad inversora de Sharjah, para

no me he dirigido. Elegir un socio adecuado es fundamental. Incluso evita los impagos»

DAR AL TAWASEL

Feras Al Dahlan, consejero delegado

«Para nosotros, España es España, un país al que amamos y somos ajenos a las diferencias entre territorios. Dubái es un gran destino también para deportes acuáticos. Estamos muy orgullosos de lo que hemos construido aquí, Las Vegas II. ¿Cómo se consigue una

PAUL GRIFFITHS, CONSEJERO DELEGADO DE DUBAI AIRPORTS

«Nos gustaría que Iberia estuviera volando a Dubái»

Según Griffiths, Emirates tiene planes para expandir sus servicios a España e incrementar la frecuencia de vuelos

«Tu objetivo es que nada obstaculice el crecimiento de la aviación en Dubái» le dijo el Jeque Ahmed, presidente de la Autoridad de Aviación Civil de Dubái y del grupo Emirates a Paul Griffiths al nombrarle consejero delegado de Dubai Airports. El límite se está estrechando en su aeropuerto internacional. Cerrará 2015 con 78 millones de pasajeros. Pueden exprimirlo hasta los 100 millones. El resto lo canalizará el nuevo aeropuerto internacional DWC Al Maktoum, que se construye al sur de Dubái, al que destinarán 32.000 millones de dólares. «Si tenemos la aspiración de contribuir con 40.000 millones de dólares al año al PIB de Dubái, la infraestructura es totalmente esencial para el crecimiento. Aquí pensamos a largo plazo. El nuevo aeropuerto pondrá la aviación de Dubái en el mapa durante los próximos 30 años», afirma Griffiths.

–P: Compramos pasajes por el precio, no por el aeropuerto.

–R: Sí, pero ser comercialmente competitivo significa operar eficazmente. La combinación es imbatible. Si tienes buen producto a un precio muy económico, ¿por qué irte con otro? Supongo que estoy traicionando los años que trabajé con Richard Branson. Su actitud era cobrar lo mismo o ser un poco más baratos. La nuestra es ofrecer un producto mucho mejor por el mismo precio.

–P: Pasó catorce años en Virgin, pero sólo cuando usted ya no estaba, Virgin abrió su oficina en Dubái

–R: No guarda relación. Siempre fue parte de la lista de ciudades en las que expandirse, pero las oportunidades tras el 11-S se complicaron. Yo pasé a Virgin Rail Group y después a Gatwick. Ahí Virgin lanzó la ofi-

El Aeropuerto Internacional de Dubai cerrará 2015 con 78 millones de pasajeros

cina de Dubái. Creo que les ha ido muy bien; es una ruta muy adecuada para sus productos, aunque ahora tiene una competencia formidable de Emirates, Qantas, British Airways y Royal Brunei volando a Gatwick y Heathrow.

–P: ¿Le llama Branson para pedirle consejo?

–R: Ocasionalmente llama o me envía un mail felicitándome por

algún artículo en el periódico. Decir que es para pedir consejo sería estirar un poco la verdad. Tuve una relación de trabajo y personal muy estrecha con él. Fue probablemente responsable de uno de las mayores cambios en mi carrera. Le debo a él y al grupo Virgin mucho. Es un placer seguir en contacto; siempre inspira tenerle al lado.

–P: ¿Aún utiliza Virgin el software que usted le vendió?

–R: La mayor parte la desarrollé a finales de los 80 y sólo recientemente se han actualizado algunos elementos. Lo interesante es que parte del software que hice para su programa *Frequent flyer* acabó en Emirates a



Paul Griffiths, consejero delegado

mediados de los 90. ¡Llegó a Dubái antes que yo!

–P: Justo cuando Virgin crecía más rápido que Emirates.

–R: Sí. En el 2.000 su flota era el doble que Emirates. El 11-S fue un catalizador. Emirates hizo un pedido enorme y tiró adelante. Virgin estaba muy orientada hacia EE.UU y el impacto fue severo.

–P: ¿Le preocupa que EAU recorte el presupuesto un 1,1% y se centre en bienestar, salud, educación y defensa?

–R: Apoyo totalmente esa agenda. Es muy sabia; esas partidas necesitan fondos. La tesorería del sector de aviación es positiva. Contribuimos con un 25% al PIB con 22.000 millones de dólares. Es probable que lleguemos al 33% en pocos años. La aviación y el sector hotelero son absolutamente críticos para el gobierno dubaití. La capacidad de invertir en la sociedad la crea la

El organista del aeropuerto

Paul Griffiths es ingeniero informático y músico. Toca en casa el único órgano que hay en Dubái. Richard Branson le contrató en Virgin después de que le desarrollara y vendiera un software para ahorrar costes. Pasó luego a Virgin Railways y de ahí a dirigir Gatwick. La muerte de un hijo de 17 años de leucemia le hizo «elegir entre canalizar esa energía o desgarrarte por dentro».

Vino a Dubái. Cree que las cosas pasan por algo y que su legado aquí es «asegurarme de que no sólo estoy dando puestos de trabajo, sino permitiendo que la gente aprenda de la experiencia de algunos de los que hemos estado en la industria durante mucho tiempo. Se trata de pasar el conocimiento al mismo tiempo que se alcanza el éxito. Creo que hay una agenda social en este trabajo que dice que tenemos que desarrollar talento para el futuro».



Paul Griffiths, consejero delegado

habilidad de tener negocios que generen ingresos al Gobierno. Claramente en el futuro tenemos que aportar más; es uno de los objetivos. Tenemos 7,9 millones de pasajeros al mes. Es probable que cerremos 2015 con 78 millones. En los ocho años que yo llevo aquí, ninguno ha tenido crecimiento negativo. Tenemos 260 destinos con vuelos directos desde Dubái. Están casi todas las grandes excepto American Airlines e Iberia. Nos gustaría tener a Iberia. Las relaciones entre España y Oriente Medio deberían desarrollarse mucho más y Dubái es un lugar muy obvio para que esté Iberia. Sé que Emirates tiene planes para expandir sus servicios a España e incrementar la frecuencia y nosotros estamos ayudando en ese aspecto particular.

–P: ¿Cuánta libertad le da el Jeque Ahmed para actuar, del 1 al 10?

–R: Tendría que explicar porque no es 10 ¿verdad? (Ríe). Es un tipo magnífico con un increíble ojo para el detalle. Se acuerda de cualquier matiz de cualquier cosa en la que se ha involucrado. Es muy generoso con su tiempo; paso dos horas a la semana con él, lo que para alguien de su posición...Si estuviera en Europa me las vería para conseguir el mismo tiempo y atención que él me presta cada semana del año. Su talento y habilidad para orientar el sector entero –con toques muy ligeros en el modo que lo ha hecho durante tanto tiempo– hace que Dubái sea lo que es.

–P: ¿Le llama Branson para pedirle consejo?

–R: Ocasionalmente llama o me envía un mail felicitándome por

Dubái bien vale una visita

Para alcanzar su objetivo de llegar a los 20 millones de visitantes en 2020, Dubái busca turistas en el mercado español, pero es consciente de que debe atajar concepciones erróneas sobre la ciudad

Dubái tiene 2 millones de habitantes y recibe 14 millones de turistas al año. Su objetivo es llegar a los 20 en 2020. Si Madrid con una población de 3,16 millones tuviera el mismo objetivo, en 2020 querría recibir 31,6 millones de turistas. ¿Ambicioso? Sí. Pero no imposible porque esa palabra, al igual que en la Francia de Napoleón, tampoco existe en el Dubái de *Sheikh Mo*.

Si viene de visita a Dubái, no busque su alma cosmopolita ni en el Burj Jalifa, ni en el Burj Al Arab, ni en La Palmera, ni en las decenas de centros comerciales que tiene. Búsquela en el Creek –la imagen de portada de este suplemento– la lengua de agua que entra por el norte de la ciudad dividiéndola en dos, a un lado Deira, a otro Bur Dubai. Es ese punto y

no otro donde Oriente se toca con Occidente y donde la mitad de los turistas le hace fotos a la otra mitad. Y ¡viceversa! Porque uno los parecen exóticos a los otros. El mismo donde los barqueros te cruzan a la otra orilla por 0,25€ en un viaje de cinco minutos mágicos a su pasado como cruce de caminos del comercio entre África e India. Pero también a su presente. Los indios que se quedaron son casi la mitad de Dubái. Y la India es el principal socio comercial de EAU. Pronto tendrán su parque temático, Bollywood, pero también Motiongate y Legoland que abrirán al sur de Dubái en 2016, buscando el turismo familiar. Los promueve Dubai Parks & Resorts y estarán gestionados –los dos primeros– por la española Parques Reunidos, «Me menti-



Issam Kazim, consejero delegado

ría a mí mismo si dijera que para alcanzar el objetivo de tener veinte millones de turistas, España y el mercado hispanoparlante no estuvieran en nuestro radar. Para con-



Turistas paseando por uno de los zocos en Dubái

«Me mentaría a mí mismo si dijera que para alcanzar el objetivo de tener veinte millones de turistas, España y el mercado hispanoparlante no estuvieran en nuestro radar. Para conseguirlos no podemos depender de los mercados de siempre»

Espías en Dubái

Dubái es sofisticada. Cerca del aeropuerto internacional, en un edificio que pasa desapercibido, está la sede de Dubai Corporation of Tourism and Commerce Marketing (DCTCM). Sus dependencias guardan un secreto: una habitación –no más grande que un comedor familiar español– dedicada enteramente a las escuchas. Es «*The listening room*»; muchos pagarían por replicarla. Seis pantallas en la pared reflejan en tiempo real el sentimiento que provoca Dubái en las redes sociales, en varios idiomas. Desde el chi-

no, al indio, pasando por el español. Un monitor indica si Dubái entra en aguas turbulentas por comentarios negativos –momento que aprovechan los vigilantes para introducir una réplica positiva en el mismo idioma– o si por el contrario va viento en popa. La ha organizado una ingeniero informática española experta en marketing digital, Susana Inarejos. «En Dubái, los objetivos son mandatos. Innovas para cumplirlos», dice. ¡Un diamante pulido para que los expertos en marketing tomen buena nota!

seguirlos no podemos depender de los mercados de siempre», dice Issam Kazim, un emiratí, alumno de IESE y consejero delegado de Dubai Corporation of Tourism and Commerce Marketing (DCTCM). ¿Por qué faltarán a Futur? «Tenemos que ver dónde es más útil el dinero que invertimos. Si vamos a Futur todavía hay mucha gente que tiene una concepción errónea de Dubái que aún no hemos resuelto: ¿Es un lugar seguro? ¿Tengo que llevar abaya?... Nuestra presencia ahora no sería útil. Y en Latinoamérica habrá quien piense que aún vivimos en el desierto y viajamos con camellos. Primero tenemos que educar al mercado y nuestro trabajo es que el mensaje se escuche; traer a

personalidades correctas que puedan influir. Cuando tienes a Messi, Iniesta, Xavi o Ronaldo dándose un respiro en Dubái, estamos enviando un mensaje». ¿Para millonarios? «Dubái construye su nombre en base a aspiraciones. Esta es la tierra de los sueños donde todos pueden aspirar a viajar, donde todos pueden venir sin renunciar al lujo. Estamos haciendo un mercado accesible sin renunciar a nada con hoteles de 4 y 3 estrellas que para el altísimo estándar de Dubái es como 5 en muchos países», concluye. ¿Nuestra opinión? Sí. Admitido. Dubái bien vale una visita... Y como París, también una buena misa. Se sorprenderían del fervor de los fieles en St. Mary's Catholic Church.

hacer una línea de relojes con una marca suiza a la que representan. Con ella se conmemorará el 50 Aniversario del Club de Fútbol de Sharjah, el primero en ganar la liga emiratí.

convivencia pacífica entre 219 nacionalidades? Definitivamente, con amor, no hay otra forma»

THE BROWNBOOK

Ahmed y Rashid Bin Shabib, fundadores

Los gemelos Ahmed y Rashid se anticiparon a su tiempo creando en Dubái una empresa online que llevaba hasta tu casa cualquier cosa que quisieras comprar en la ciudad. Por entonces, aún eran veinteañeros... La empresa ya no existe pero han seguido emprendiendo en los sectores que más les interesan: urbanismo sostenible, arte y educación. Por ejemplo, son los fundadores de la revista de arte y cultura árabe *The Brownbook*. Según ellos, «no nos representan ni las cosas, ni los lugares, necesitamos encontrar eventos en los que expresarnos. La ingeniería cultural debe dirigirse hacia la investigación, educación y urbanismo. Los elementos que nos unen hoy en día en la sociedad son la tolerancia, la apertura de mente, el civismo y las ciudades donde el hombre y sus necesidades son el centro. Dubái ofrece esperanza en muchos sectores».

IGLOO DESIGN STUDIO

Carla Castillo, directora gerente

Carla Castillo trabajó en banca privada en Estados Unidos durante diez años. Dejó Nueva York y desde hace dos es socia de una empresa de diseño gráfico en Dubái. «El ambiente aquí es muy propicio para emprender negocios. Se crean y existen muchas PYME, pero la infraestructura para mantener una empresa tiene un coste alto. En nuestro sector tenemos muchísima competencia. ¿Cómo nos diferenciamos? Ante todo, siendo muy profesionales, y mostrando una imagen de credibilidad como grupo. Los socios estamos 100% involucrados en la compañía; para nosotros es clave en la estrategia que desarrollamos y seguimos. ¿Cómo buscar nuevos clientes? El Spanish Business Council nos ha abierto las puertas a un segmento importante. Curiosamente, a la banca aún

LE ABRIMOS LAS PUERTAS DE LA OPORTUNIDAD

Cada mercado tiene su propia dinámica. Dubai Chamber pone a su disposición el engranaje que mejor funciona para que su empresa crezca. Además, nuestra exclusiva red de negocios le permitirá el acceso a un amplio abanico de mercados en crecimiento en todo el mundo.

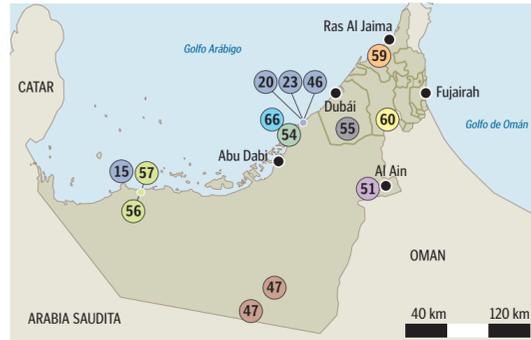
[Para más información, visite \[dubaichamber.com\]\(http://dubaichamber.com\)](#)

غرفة دبي

DUBAI CHAMBER

De obras por Emiratos

HLG se lleva la parte del halcón en el sector de infraestructuras emiratí. Desde 2007, año de entrada de ACS en su capital, la filial del grupo en Oriente Medio ha sido adjudicataria de obras por valor de 9.414 millones de euros. Representa el 65% del total firmado por el sector español desde entonces: 14.505 millones de euros



Durante 2015, constructoras e ingenierías españolas firmaron contratos en EAU por valor de 1.602 millones de euros. Este otoño, el gobierno del emirato de Abu Dabi –a través de su compañía Musanada– reunió a las empresas de infraestructura que ejecutan proyectos públicos o esperan el resultado de licitaciones. La intranquilidad planeaba por el precio del crudo que continúa a la baja, la guerra en Yemen en la que Emiratos participa y el anuncio del recorte del 1,1% en el presupuesto federal. Abu Dabi quería sosegar al sector. También el ministro de Economía, Sultán Al Mansouri, entrevistado para este suplemento, quiso hacerlo, afirmando que el gobierno federal «no está planeando ningún recorte en las asignaciones presupuestarias a infraestructuras».

La omnipresencia de HLG

Actualmente, sólo dos constructoras españolas ejecutan obras en Emiratos Árabes Unidos; HLG, (Habtoor Leighton Group) y Grupo Sanjosé. El resto son ingenierías. La primera domina el horizonte. En 2007, la australiana Leighton –participada por la alemana Hochtief, filial de ACS– entró en el capital de la emiratí Al Habtoor Engineering. Es difícil conducir o pasear por Dubái y Abu Dabi y no toparse con los carteles omnipresentes de la filial de ACS, que este año ha firmado contratos por valor de 501 millones de euros. Su presencia es tan notoria como bajo es el perfil que mantiene el consejero delegado, José Antonio López-Monís, un burgalés que todos los sábados se presenta sin avisar en alguna de sus obras. López-Monís, un ex directivo de Dragados, aterrizó en Emiratos en 2012 con la misión de poner orden en la filial que había vivido las turbulencias del desplome del mercado inmobiliario de Dubái. Al llegar inició una profunda reestructuración de la compañía. Desde su aterrizaje en HLG, ésta ha sumado 2.701 millones de euros a la cartera global de ACS, solo en Emiratos. Las otras dos empresas del grupo, con obra reciente en este mercado, son Intecsca y Cobra que suman 385,99 millones de euros al total.

Contratos de infraestructura adjudicados a empresas españolas (2007-2015)

	Inicio	HLG (ACS Group)	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
1	2007	Centro de Convenciones Jafza One-Jafza en Jebel Ali, Dubái	JAFZA (Jebel Ali Free Zone Authority)	Dubái	467	2013
2	2007	Hotel Kempinski y Residences Palm Jumeirah	Emerald Palace Group / Sunrise and Sunny Beach Properties	Dubái	213	2011
3	2007	Landmark Tower	DoPA (Department of Presidential Affairs)	Abu Dabi	349	2012
4	2007	Enlace de Saadiyat	TDIC (Tourism Development and Investment Company)	Abu Dabi	512	2011
5	2007	Hotel The Ritz-Carlton Abu Dhabi Grand Canal	Abu Dhabi Nationals Hotels (ADNH)	Abu Dabi	246	2013
6	2007	Capital Gate	Abu Dhabi National Exhibition Company (ADNEC)	Abu Dabi	207	2012
7	2007	Torres de Al Jazira Sports Club	Al Jazira Sports and Culture Club	Abu Dabi	33	2010
8	2007	Hotel Radisson Blu y Park Inn by Radisson, Abu Dabi Isla Yas (Race Day Hotels) Dos hoteles	Aldar	Abu Dabi	122	2009
9	2008	Construcción de Saadiyat Village	TDIC	Abu Dabi	232	2012
10	2008	Desarrollo del complejo de Al Bustan para uso mixto	Al Hamid Group	Abu Dabi	522	2014
11	2008	Hotel y Resort Eastern Mangroves - Obras de acondicionamiento	TDIC	Abu Dabi	103	2009
12	2008	Sede corporativa de TDIC - Obras de acondicionamiento y sótanos	TDIC	Abu Dabi	80	2010
13	2008	Campo de Golf Saadiyat Beach (Gary Player)	TDIC	Abu Dabi	61	2009
14	2008	Academia de Golf Saadiyat Beach	TDIC	Abu Dabi	24	2010
15	2008	Resort y Spa Desert Islands	TDIC	Abu Dabi	10	2008
16	2008	Hotel y complejo de Dusit (Desarrollo del Lote 9)	East & West International Group	Abu Dabi	317	2012
17	2008	Nuevo campus de la Universidad Zayed en New Khalifa City	Mubadala Development Company	Abu Dabi	732	2011
18	2008	Universidad La Sorbona de París, Campus universitario, Isla Al Reem	Mubadala Development Company	Abu Dabi	293	2010
19	2009	MEAO Proyecto de reajuste (MEAO-1)	Australian Defence Force	Dubái	24	2010
20	2009	Paquete de construcción civil en la zona industrial de Khalifa Port (KPIZ)	The Abu Dhabi Ports Company (ADPC)	Abu Dabi	341	2012
21	2009	Hotel y Residencias St. Regis en la Isla Saadiyat	TDIC	Abu Dabi	463	2012
22	2009	Museo Nacional Zayed (instalaciones de servicios remotos y subestructura del edificio principal)	TDIC	Abu Dabi	17	2011
23	2010	Area A, infraestructura central y sur de la Zona Industrial Khalifa Port KPIZ	ADPC	Abu Dabi	289	2012
24	2010	Edificios para el proyecto Damac y DIFC (Centro Financiero Internacional de Dubai)	Daman Real Estate Capital Partners Ltd	Dubái	171	2014
25	2010	Complejo Médico Arzanah	Mubadala Healthcare	Abu Dabi	99	2013
26	2011	Hospital Al Mafraq	Abu Dhabi Health Services Company (SEHA)	Abu Dabi	537	2015
27	2011	Sede corporativa de Abu Dhabi Islamic Bank	Abu Dhabi Islamic Bank	Abu Dabi	98	2014
28	2011	Qusahwira Fase 1, edificio y servicios	Abu Dhabi Company for Onshore Oil Operation (ADCO)	Abu Dabi	124	2014
29	2011	Instalaciones de agua para la Nueva Universidad Zayed	Mubadala Development Company	Abu Dabi	27	2011
30	2012	Desarrollo del Hotel Al Habtoor City	Al Habtoor Group	Dubái	463	2016
31	2012	Proyecto de alojamiento y servicios de ZADCO**	Zakum Development Company (ZADCO)	Abu Dabi	269	2015
32	2012	Paquete N° 7 de Jewel of the Creek, en Port Saeed	Dubai International Real Estate (DIRE)	Dubái	117	2014
33	2013	Proyecto de desarrollo del campo Satah Al Razboot (SARB) - EPC Trabajos para las oficinas y alojamiento en las islas artificiales de SARB (Paquete 6) **	Abu Dhabi Marine Operating Company (ADMA - OPCO)	Abu Dabi	60	2015
34	2013	Complejo del Centro de Convenciones Jafza One-Jafza en Jebel Ali	Jebel Ali Free Zone (JAFZA)	Dubái	67	2014
35	2013	Trabajos de expansión del Aeropuerto Internacional de Abu Dabi	Abu Dhabi Airport Company (ADAC)	Abu Dabi	146	2015
36	2014	Torres residenciales de Al Habtoor City	Al Habtoor Group	Dubái	354	2016
37	2014	Intercambiador del nuevo aeropuerto y red de carreteras en el entorno del aeropuerto	Department of Transport (DOT) Cliente / Abu Dhabi General Services Company PJSC (Musanada) Employer	Abu Dabi	156	2017
38	2014	Accesos a la Isla de Bluewaters	Meraas / RTA	Dubái	117	2016
39	2014	Hotel Bay Views en Business Bay	Mr. Riad T. Sadik	Dubái	42	2016
40	2014	Paquete N° 8 de Jewel of the Creek, en Port Saeed	Dubai International Real Estate (DIRE)	Dubái	354	2017
41	2014	Complejo del Centro de Convenciones Jafza One-Jafza en Jebel Ali. Fase N°3	Jebel Ali Free Zone (JAFZA)	Dubái	90	2016
42	2015	Paquetes 6A y 6B en Jebel Ali Hills	Meraas Development	Dubái	42	2016
43	2015	Instalaciones de catering	Emirates Flight Catering	Dubái	147	2016
44	2015	Principales trabajos de construcción del Centro Académico Médico Fakeeh	The Academic Medical Center FZCO	Dubái	114	2017
45	2015	Mejoras de accesos en Airport Road, R1011/1 & 2	Roads and Transport Authority (RTA)	Dubái	99	2017
46	2015	Zona Industrial Jalifa (Kizad), Area de la zona industrial. Fase 1B	ADPC	Abu Dabi	64	2017
				Total	9.414	



Ubicación aproximada de obra

	Inicio	TÉCNICAS REUNIDAS (1)	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
47	2009	Desarrollo de los campos de Sahil y Shah (paquete B) (*)	ADCO	Abu Dabi	1.230	2012
48	2015	Paquete 3 del proyecto integrado de expansión del desarrollo de gas **	GASCO	Abu Dabi	609	2019
49	N/D	Construcción de un corredor submarino con tres tuberías y un cable de fibra óptica para comunicar las islas en el campo de Hail ** (1) Tiene otros 3 contratos adjudicados en EAU sin identificar en la tabla	ADNOC	Hail (Abu Dabi)	277	2017
				Total	2.116	
	Inicio	GRUPO SANJOSÉ	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
50	2013	Construcción del Museo Le Louvre Abu Dabi*	TDIC	Saadiyat	504	2016
51	2014	Construcción del Hospital de Al Ain *En consorcio con Arabtec y Oger Abu Dhabi		Al Ain	852	2018
				Total	1.356	
	Inicio	ABENGOA (2)	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
52	2010	Planta termosolar de 100 mw Shams-1. (Junto con Masdar y Total)	Masdar	Masdar	500	2013
53	2015	Línea de transmisión eléctrica de 400/220 kV y con una longitud de 23 km, desde Al Fayah hasta Shamkha	Transco (Abu Dhabi Transmission & Despatch Company)	Abu Dabi	22	2017
54	N/D	Ingeniería y construcción de una planta de cogeneración de 220 MW (2) Tiene otros 3 contratos adjudicados en EAU sin identificar en la tabla	EGA (Emirates Global Aluminium)	Al Taweelah	195,62	N/D
				Total	717,62	
	Inicio	TSK	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
55	2015	Construcción de planta fotovoltaica de 260 MW *Dubai Electricity and Water Authority	DEWA*	Dubái	309	2016
				Total	309	
	Inicio	INTECSA INDUSTRIAL (Grupo ACS)	Cliente		Mill. €	Entrega
56	2013	Proyecto de recuperación de gases antorcha	ADNOC (TAKREER)	Abu Dabi y Ruwais	85	2016
57	2015	Proyecto de manejo y tratamiento de materiales radiactivos encontrados naturalmente	ADNOC (TAKREER)	Ruwais	140	2016
				Total	225	
	Inicio	COBRA (Grupo ACS)	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
58	2015	Trabajos de instalaciones eléctricas en redes de distribución y transporte **	ADCO	Abu Dabi	14,64	2017
59	2015	Planta desaladora por ósmosis inversa	UTICO	Ras Al Jaima	146,35	2018
				Total	160,99	
	Inicio	ACCIONA INFRAESTRUCTURAS	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
60	2013	Diseño, construcción y operación de planta desaladora *y entre Abu Dabi Water & Electricity Authority y la singapurense SembCorp.	Emirates SembCorp Water & Power Co*	Fujairah	150	2016
				Total	150	
	Inicio	GRUPO TYPESA (Incluye su filial Rauros zmcom)	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
61	2006	Proyecto de construcción (arquitectura, estructuras e instalaciones) del complejo de salud Dubai Health Care City (DHCC)	DHCC	Dubái	15	2008
62	2006	Proyecto básico y de ejecución del complejo residencial Dubai Lagoons	Sama Dubai	Dubái	12	2008
63	2010	Estudio de factibilidad y diseño preliminar, metro ligero (LRT)	DOT	Abu Dabi	16	2015
64	2014	Estudio sistema peaje transporte mercancías, red federal de carreteras **	FTA (Federal Transport Authority)	Abu Dabi	1	2016
65	2012	Implantación y explotación de sistema de gestión, red federal de carreteras **	Ministerio de Obras Públicas	EAU	3,85	2016
				Total	47,85	
	Inicio	ELECENOR	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
66	2014	Construcción y renovación de instalaciones del Departamento de Defensa de EEUU en EAU. Jebel Ali, Al Dhafra Air Base, Fujairah, Abu Dabi...	Departamento de Defensa de EEUU	Varias	8,5	2019
				Total	8,5	
	Inicio	SENER	Cliente	Ciudad	Mill. €	Entrega
67	2010	Metro ligero de Abu Dabi. Fase 1 (Líneas 1, 2 y 3)	DOT	Abu Dabi	N/D	N/D
68	2014	Extensión de la línea roja del metro de Dubái	Parsons/Systra para RTA	Dubái	N/D	N/D
				Total	N/D	
				GRAN TOTAL	14.505	

** No se refleja información en el mapa.

Fuente: elaboración propia con datos facilitados por las empresas y/o información pública de proyectos. Citar la fuente en caso de reproducción. © MyMMerchan (www.mymmerchan.com)

Ranking patrocinado por



En 2016, SENER cumple 60 años convertido en un grupo privado de ingeniería y tecnología que desarrolla proyectos innovadores en todo el mundo en los sectores Aeroespacial, de Infraestructuras y Transporte, de Power, Oil & Gas, y Naval. Con 6.000 profesionales en cuatro continentes, SENER está presente en Emiratos Árabes Unidos

desde 2009 con sede propia en Abu Dabi, desde la que realiza proyectos como el metro ligero (LRT) de Abu Dabi y la extensión de la línea roja del metro de Dubái, los metros de Doha y Riad, y el LRT de Lusail. En Energía, igualmente SENER trabaja en proyectos de ingeniería y construcción en la región.

OPINIONES DEL SECTOR

INTECSA José Carlos Gil, director ejecutivo

Intecsca, parte del Grupo ACS, tiene oficina en Emiratos desde 2010 y en Arabia Saudí desde 2006. «Seguimos a nuestros clientes. Hasta ahora cada proyecto que hemos ejecutado en la región ha tenido cashflow positivo. La Marca España ofrece estabilidad y es un refuerzo institucional. En la relación con Emiratos las variables no económicas importan; las relaciones personales en esta región son fundamentales. De ahí la gran aportación del Rey Emérito Juan Carlos I. Creo que los emiratíes sienten mucha cercanía con el tejido empresarial español y simpatía hacia nuestro país. La presencia de empresas españolas en Emiratos da prueba de nuestro compromiso hacia ellos, algo que valoran mucho».

DAMAC Ziad El Chaar, director ejecutivo

Dubái estaba empapelada este otoño con promociones de DAMAC. La más llamativa, la imagen de un chalet con un Bugatti en el salón. «Inversores de 125 nacionalidades acuden al mercado inmobiliario de Emiratos buscando el máximo retorno a su inversión. La media es del 7%, uno de los más altos del mundo. Emaar y Damac son las dos principales compañías inmobiliarias de Dubái en residencial, donde se puede adquirir propiedad con titularidad indefinida. En 2008 hubo una gran crisis de liquidez pero la demanda para comprar propiedades se mantuvo. Nuestras alianzas con marcas de lujo como Bugatti, Fendi y Versace están siendo un éxito. Queda mucho margen para que la relación hispano-dubaití en el sector inmobiliario crezca».

SHARJAH OASIS Hayssam El Masri, presidente

El emirato de Sharjah tiene fama de conservador y capta un importante volumen de turistas saudíes. Este año, la ocupación hotelera rozó el 100%. En 1998 la Unesco le concedió el título de Capital cultural del mundo árabe. Las autoridades han priorizado una economía sostenible y un crecimiento sosegado. «Sharjah Oasis, empresa de capital saudí, es la promotora inmobiliaria responsable del mega proyecto Sharjah Waterfront City –presentada este año en Cityscapes– por valor de 5.000 millones de euros que se construye a lo largo de 36 km de costa, junto a Dubái. Buscamos inversores. En España hay mucho talento, conocimiento y liquidez inversora; es una autoridad mundial en turismo y en otros campos. Estamos muy interesados en colaborar con empresas españolas. A Dubái vienes a vender tu producto y a la vez te conviertes en un escaparte para el resto del mundo. Es un beneficio de doble vía. En cada mercado se aprende algo; la curva del aprendizaje nunca termina».

'¡Alhamdulillah!' aún nos queda la Península Arábiga

Según datos del sector de infraestructuras, las ingenierías españolas gestionan más obra fuera que dentro de España. Casi un 40% de sus ingresos proceden de Oriente Medio. Igualmente el negocio de las constructoras en el mercado interno es cada vez más residual. TYPSA, TSK y Sanjosé cuentan su experiencia en EAU



Vista parcial de los rascacielos de Abu Dabi, capital de los Emiratos Árabes Unidos

LA CONSTRUCTORA GALLEGA DIVERSIFICARÁ RIESGOS EN EAU, ABRIENDO NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS.

Sanjosé en el corazón de Abu Dabi

El Louvre se convierte en el mejor escaparate de la constructora española en Arabia

«Dos grandes obras». Así califica Miguel Ángel Bravo, responsable de Grupo Sanjosé en Oriente Medio, a los dos proyectos que están ejecutando en EAU. Uno no conoce Abu Dabi hasta que no conoce Al Ain, el oasis del que procede la familia real del emirato y su refugio en los veranos previos al descubrimiento del petróleo. Allí, a 140 km de la capital, Sanjosé levanta un hospital de 852 millones de euros. Pero pasará a la historia del país por construir el Louvre a 10 km de Abu Dabi, en la Isla Saadiyat. Significa felicidad, y es un hormigueo de personas y máquinas que modelan el mayor distrito cultural del país que promueve la estatal TDIC (Tourism & Development Investment Company). Será para Abu Dabi lo mismo que la Isla de los Museos es para Berlín. Allí Sanjosé ultima el museo de 504 millones de euros ideado por Jean Nouvel, en consorcio con la emiratí Arabtec y la saudí Oger Abu Dhabi. Se entregará en 2016.

Avales de 15 y 20 millones de euros Sanjosé tardó tres años en contratar el Louvre, su primera obra en EAU. «Son procesos muy largos y exigen un músculo financiero importante para absorber avales de hasta 20 millones de eu-

La banca española respaldó el Louvre de Abu Dabi; la árabe el hospital de Al Ain. La singularidad del museo reside en estar «a mitad de camino entre una obra civil y una pieza de relojería por su complejidad»

ros». La banca española respaldó el museo; la árabe el hospital. La singularidad del museo reside en estar «a mitad de camino entre una obra civil y una pieza de relojería por su complejidad» y les ha abierto las puertas del emirato, donde están precalificados para proyectos como el Museo Nacional Zayed. Sanjosé sólo acude a concursos públicos que requieran una precalificación. El mercado de EAU es muy competitivo y de alto nivel. «La clave es llegar al mejor precio. Entrar en concurso significa presentar dos sobres: uno con la documentación técnica y otro con la comercial. Muchos clientes ni se molestan en abrir el último sin aprobar el primero, con requisitos muy altos: experiencia de obra equivalente, recursos de personal *in situ*, certificados de proyectos terminados...». El equipo de personal que trabaja en la UTE del Louvre está formado por más de 1.200 empleados de las más diversas nacionalidades. El cliente



Miguel Ángel Bravo, responsable de Grupo Sanjosé en Oriente Medio

Et voilà... C'est le Louvre à Abu Dhabi!

Aunque no sin polémica entre los franceses – que en 2007 reivindicaban que sus museos no estaban en venta– el icono parisino de la pirámide es ya también el icono árabe de la bóveda de la 'lluvia de luz'. Ese es el efecto que provocan en el interior del Louvre los encajes geométricos que forman los 180 metros de diámetro de su domo, concluido en septiembre de 2015. Simula la *mashrabiya*, las hojas de palmera que cubrían los tejados árabes de la zona y dejaban filtrar la luz. «El Louvre es ya parte de la historia del país al igual que Burj Jafila. La vida del edificio debe ser de 100 años y no tiene nada de estándar; la cimentación es única, la impermeabilización no está autorizada en ningún otro edificio. Cuando quitamos las gomas que hacen que ahora esté en seco, quedará rodeado de agua, como una isla, apoyado en pilotes, evocando una ciudad flotante», explica Miguel Ángel Bravo. Jacinto Rey Laredo, vicepresidente de GESJ y presidente de Constructora Sanjosé viaja a Abu Dabi como mínimo una vez al mes. ¿Qué dice? «Que los milagros no existen; la receta es trabajar, trabajar y trabajar. El límite lo ponemos nosotros».

tiene mucho interés en que los jefes de departamento sean españoles; «la cultura es un valor diferenciador. El español tiene una formación muy completa y entiende una obra de forma global, frente a la especialización de otras culturas». En circunstancias normales, la cartera ofertada ha estado en torno a los 4.500 millones de dólares. Pero la caída del precio del crudo ha paralizado y ralentizado proyectos. Sanjosé potencia su presencia ahora con negocios complementarios: ingeniería, *project management*, gas y petróleo y mantenimiento de instalaciones. «Tenemos un equipo potente y motivado. Podemos llegar lejos».

ORIENTE MEDIO ES EL MOTOR DEL GRUPO TYPSA DONDE CONCENTRA EL 26% DE SU PRODUCCIÓN

Una plantilla de expatriados

El grupo gestiona, proyecta o supervisa infraestructuras para los gobiernos de la región por valor de 19.000 millones de euros

«Detrás de cualquier gran construcción, hay siempre una gran ingeniería», susurra Paloma Bueno, directora de Comunicación de TYPSA paseando por una silenciosa sede central. Los ingenieros, en sus cubículos, parecen absorbidos por los ordenadores. Hay muchos puestos vacíos, pero TYPSA emplea a 2.500 profesionales. «Viajan constantemente o están expatriados». En 2014 el 90% de los 218 millones de euros facturados llegó del exterior, el 26% de Oriente Medio, donde más crece. Allí tienen 500 empleados de dieciocho nacionalidades. «Gestionamos, proyectamos o supervisamos infraestructuras cuyo valor de construcción supera los 19.000 millones de euros, bien para gobiernos, bien en colaboración con las mayores constructoras españolas e internacionales», explica Alejandro López Palma, director general de Oriente Medio.

vén 2,6 millones. «No es necesaria una red tan extensa como la prevista; Abu Dabi es conservador». TYPSA también ha ganado el proyecto de viabilidad de los peajes de EAU y competirá por la adjudicación de la extensión de la futura red del metro. Su filial Rauroszm, incorporada al grupo este año, realiza la gestión del mantenimiento de la red federal de carreteras. Además, participa en concursos para proyectos en tecnologías de agua. Y ha ofertado carreteras, sin mucha esperanza; «es muy fácil hacerlas; todo es plano y nuestro valor añadido está en proyectos con dificultades técnicas: terrenos montañosos, tranvas, ferrocarriles... En los últimos 20 años, exceptuando China, nadie ha hecho más metros y 'caminos de hierro' que España. Estamos mejor preparados técnicamente que nuestros competidores internacionales».



Aitor Ezquerro, director territorial de Typsa en EAU

«Detrás de cualquier gran construcción, hay siempre una gran ingeniería»

les». TYPSA compite con grandes multinacionales: Atkins, Parsons, Aecom... «Al observarnos, primero se sonríen. Luego nos preguntan qué hacemos para tener una relación tan fluida con el cliente». En octubre MAFEX invitó al Departamento de Transporte de Abu Dabi a España. Aceptaron con una condición; que entre las invitadas estuviera TYPSA. «Sentí que nos tenían cariño. Nos han visto trabajar de forma sólida». El hielo en las reuniones lo rompe el fútbol: «¿Barça o Madrid? Yo del Athletic!».

El signo de los tiempos

Con 12 oficinas entre EAU, Arabia Saudí, Catar y Paquistán, Oriente Medio es prioritario para TYPSA, que trabaja con un equipo multidisciplinar, integrando lo necesario para el desarrollo de grandes proyectos. EAU ha servido para captar más negocio en países vecinos. Por ejemplo, el metro de Riad, con una inversión de 20.000 millones de € y el mayor contrato de su historia– o la línea roja del metro de Doha. «La presencia en la zona data de los años 70», explica Pedro Domingo Zaragoza, director general Corporativo. «La situación en España derivada de la crisis del petróleo forzó a buscar trabajo fuera. TYPSA apostó fuerte por Oriente Medio, nada fácil por carecer las compañías españolas de referencias suficientes para competir con otras occidentales». En 1972 firmó su primer contrato en Kuwait y en 1974 otro en Sharjah. En 1978 fue elegida por concurso en Arabia Saudí para el proyecto y supervisión de la construcción del campus de la Universidad Imam Mohammed Bin Saud, en Riad; una ciudad de 360 hectáreas. Aún son clientes; el proyecto, sometido a los vaivenes del petróleo y a la disponibilidad de fondos, continúa expandiéndose. Y con él TYPSA.

TSK TRABAJA EN CINCO PAÍSES DE ORIENTE MEDIO, HA ABIERTO ESTE AÑO OFICINA EN DUBÁI Y HA CONSEGUIDO SU PRIMER CONTRATO EN EMIRATOS

La importancia de 5,86 dólares

La ingeniería asturiana está ejecutando la construcción de una planta fotovoltaica, a 50 km de Dubái, por valor de 309 millones de euros

En Gijón, con 5,50 euros puedes tomarte un café e invitar a dos amigos al suyo. Esa misma cantidad, en dólares, es el precio por vatio ofertado por la promotora saudí Acwa Power para construir una planta fotovoltaica de 260 MW en Dubái. Su oferta se ha llevado el gato al agua y la ejecuta TSK. Se trata de la segunda fase del parque solar Mohammed Bin Rashid Al Maktoum. Según el gobierno, es la mayor instalación de energía solar fotovoltaica de la región y en 2030 generará 1.000 MW de energía limpia. Ese año, el estado quiere que el 5% del consumo proceda de la energía solar. «La tarifa ofertada es la más baja del mundo para una planta solar», afirma Alan Cortizo, el director comercial de TSK para Oriente Medio y Asia, donde la empresa entró en 2010 con proyectos en Arabia Saudí. Los primeros contactos son del 2009, cuando TSK avanzó posiciones en el terreno de la energía solar. En 2011 TSK y Acwa llegaron a un acuerdo para ofertar dos proyectos de energía termosolar: en Marruecos y en Sudáfrica. Ganaron los dos.

«Este mercado es muy volátil y estamos abiertos a hablar con otras compañías»



Alan Cortizo, director Comercial de TSK

El primer EPC árabe

«Nos convertimos así en el socio tecnológico del mayor promotor privado de proyectos de energía en Arabia Saudí», explica. «Querían expandirse en energía solar en países estratégicos. Partían de cero y buscaban una empresa con tecnología, competitiva, flexible y manejable para acudir a licitaciones públicas en las que competir con los referentes del sector por entonces, las españolas Abengoa, Sener o ACS, y con eléctricos de primer nivel...». El concurso de Marruecos de 160 MW exigía experiencia previa que Acwa no tenía. Así se gestó su primer EPC árabe. Tres años después tras reuniones en Marruecos, Arabia Saudí, Sudáfrica y Dubái, acudieron juntos a la segunda fase de la central para DEWA (Dubai Electricity and Water Authority), la compañía estatal dubaití de electricidad y agua. «Hemos sido muy rigurosos durante la fase de oferta tanto técnica como económicamente, optimizando tanto los costes como la producción, dando como resultado lo que es nuestro primer proyecto en Dubái», dice Cortizo. TSK contará entre sus proveedores con la americana First Solar, que ya participó en la primera fase y que les suministrará paneles solares. Cómo afrontar un primer contrato en un país como EAU exige agilidad y adaptabilidad para entender al cliente y su cultura. El contacto inicial es con Acwa Power que tiene un consejero delegado de Sri Lanka, y un dueño saudí, Mohammad Abunayyan, que mantiene muy buena relación desde tiempo con Sabino García Vallina, presidente y máximo accionista de TSK.. Quién construirá la tercera fase del parque solar hasta completar los 1000 MW está por ver. Y quién se arrimará a quién tam-

Una perita en dulce

«Somos la española que ha ganado los dos proyectos solares más grandes de la región, ambos en 2015; el fotovoltaico en Dubái de 309 millones de euros y el termosolar en Kuwait de 382. En ambos casos competíamos principalmente con empresas del Ixex 35», dice Alan Cortizo. Facturan 800 millones de euros –93% en el extranjero– y están en 35 países. Su estrategia es desarrollar estructuras locales fuertes que eviten cuellos de botella en Gijón. Oriente Medio es uno de sus mercados prioritarios. Abrieron oficina en Dubái este año. «Hay inversores, suministradores, promotores... Las oportunidades se disparan». Desde aquí han ganado proyectos para otros países: una planta de 100MW en Jordania proyecto, pre-adjudicado y financiado por el Fondo de Abu Dabi para el desarrollo –al que también optaban OHL y Elecnor– y proyectos en Uganda y Egipto, para el promotor de Dubai Access Power. «Todo se ha gestionado aquí». TSK ha olfateado la liquidez de Emiratos y su deseo de ponerla a producir en proyectos de alta rentabilidad en países en vías de desarrollo. «La energía solar puede pasarle en muchos países de África lo que a la telefonía; llegó antes la red móvil que la fija. Estamos en un momento dulce y debemos aprovecharlo siendo conscientes de que hay competidores muy fuertes a los que respetar».

bién. Sería infrecuente que DEWA se lo adjudicara al mismo promotor. Empresas que han mostrado interés hay varias; entre ellas, Acwa, EDF, GDF Suez o Marubeni. De momento, TSK es reconocida y está en el lugar adecuado para ser sondeada como constructora. «Este mercado es muy competitivo y estamos abiertos a estudiar distintas opciones».

OÍDO EN EAU

CRYSTAL LAGOONS | Carlos Salas, director regional de Oriente Medio: «A EAU se viene a romper récords. Es su forma de posicionarse en el mundo, de hacer marketing. Dubái es el escaparate de Oriente Medio. Nuestras lagunas artificiales revalorizan la zona en la que se ubican. El proyecto en District One es uno de los más emblemáticos del mundo y el más lujoso».

FALCON CITY | Salem Ahmad Al Moosa, presidente: «El éxito es la suma de la oportunidad y cómo estás de preparado para aprovecharla. En Emiratos ayudamos al que construye algo. Por nuestra parte, hemos construido el destino que la gente desea y no jugamos con los seres humanos. Hay españoles que han comprado en nuestras promociones y viven en ellas».

ARTECHE | Tomás Solís, director: «La oficina en EAU fue rentable desde el minuto 0. Nuestro siguiente paso sea quizás tener un almacén aquí. Somos una gran pyme multinacional, exportamos el 70-80%. En rango de productos somos los primeros fabricantes independientes al margen de los EPC. En EAU hay que hacer un trabajo de psicología. Es fundamental la búsqueda del socio adecuado que te abra las puertas».

Roca روكا

El comercio es buena parte del sustento de EAU, pero sobre todo es el alma de Dubái, el emirato que por carecer de petróleo hizo de la necesidad virtud. El 80% de todo el transporte

HAMAD BUAMIM, PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE DUBAI CHAMBER

«Dubái no ha descuidado el mercado español y latino, pero hay oportunidades sin explotar»

El comercio entre EAU y España creció un 90% entre 2009 y 2014 pasando de 1.000 millones de euros a 1.900 millones, según los últimos datos de Dubai Chamber

Las relaciones comerciales entre Emiratos y España atraviesan un momento dulce. El secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz, hizo su última visita al país del Golfo el mes pasado y se reunió, entre otros, con Hamad Buamin, Presidente y consejero delegado de Dubai Chamber, la poderosa cámara de Comercio e Industria de Dubái, el emirato elegido por la mayor parte de las 200 empresas españolas registradas en el país. En su visita, García-Legaz anunció que en 2016 el Rey Felipe VI realizará su primer viaje oficial a EAU como Jefe de Estado. Dubai Chamber cumplió este año su 50º aniversario. La estancia que uno ve asomándose por las ventanas de su sede central, a los pies del Creek, con decenas de barcos transitándolo testimonia que esta es una ciudad de comerciantes. Buamin lleva nueve años en el cargo. Es ingeniero Eléctrico por UCLA y MBA en Finanzas por la Universidad de Missouri.

«Que haya tan pocas inversiones españolas en la industria turística emiratí se debe más bien a una estrategia de adaptación progresiva y prudente de España a este mercado»

—PREGUNTA: El comercio entre España y Emiratos Árabes Unidos sigue un ritmo excelente y la conectividad aérea ha ganado este año una nueva línea con vuelos directos. Ustedes quieren que en 2020, la aviación genere el 20% del PIB dubaití. ¿Qué papel jugará España y Latinoamérica en su objetivo? Parecería que Dubái ha tenido estos mercados descuidados. —R: Dubái no ha descuidado el mercado español y latino —el comercio entre Emiratos y España creció un 90% entre 2009 y 2014, pasando de 1.000 millones de euros a 1.900 millones—pero hay oportunidades sin explotar. Con el traslado de las operaciones de transporte de carga a Dubai World Central Al Maktoum International Airport el pasado 1 de mayo, el transporte aéreo de mercancías y la re-exportación crecerán dada la capacidad adicional.



Vista general del Creek, la lengua de agua que divide a Dubái en dos partes: Deira y Bur Dubai

Con los vuelos directos a Madrid y Barcelona, el número de turistas emiratíes a España ha subido y España ha abierto una oficina de turismo en Dubái, para los países del CCG. Dubái Chamber seguirá fomentando misiones comerciales de diferentes ciudades españolas para promocionar el negocio bilateral y asesorar sobre acciones que mejoren nuestras relaciones empresariales. Las agencias de viaje podrían apoyarnos, promocionando España en EAU. Es importante que las autoridades españolas trabajen con Emirates Airlines o Emirates Holidays fomentando vuelos directos entre diferentes ciudades españolas y Dubái, que fortalezcan el flujo turístico. Esto fue explícitamente mencionado durante una visita a Dubái de una delegación de gobierno y empresarios de Granada en 2014. Construir relaciones es un proceso gradual y lleva tiempo. —P: Por cifra de pasajeros internacionales, Dubái ya es el centro de la aviación internacional. ¿Qué hay del transporte marítimo? —R: Llegará a gestionar el mismo tráfico que Shanghai, Singapur o Hong Kong? —R: Dubái se ha convertido en el epicentro de la nueva Ruta de la Seda, uniendo el Este y Suroeste asiáticos y está extendiendo esta enlace hasta Europa y el África subsahariana. Históricamen-

te, la ciudad se ha dedicado al comercio y en las últimas décadas se ha convertido en un centro internacional, conectando Asia, Europa y África por aire, mar y tierra. Si mira el informe Marítimo de UNCTAD 2014, desde 2003 Dubái aparece entre las primeras terminales portuarias del mundo. En 2013, fue novena pasando a Rotterdam, Los Ángeles y Amberes y movió 13,3 millones de TEU —contenedores de 20 pies— comparado con los 5,2 millones en 2003. Es un salto enorme. Estudios recientes de *Menon Business Economics Group*, comparando capitales marítimos líderes mundiales, afirman que Dubái pasará de ser la líder en Oriente Medio para convertirse en 2020 en el séptimo centro marítimo del mundo. ¿Alcanzarán nuestros puertos algún día a Shanghai, Singapur o Hong Kong? Creemos que todo es posible, teniendo en cuenta los logros hasta ahora.

—P: La importancia del sector turístico es clave para el crecimiento económico de Dubái. A día de hoy, sólo un hotel español, Meliá tiene una propiedad en Dubái. ¿Es falta de visión y confianza o es prudencia ante la posible saturación del sector?

—R: EAU es un destino turístico importante, ofrece resorts, restaurantes, numerosos centros comerciales y un entorno natural especial que merece la pena visitar. Dubái recibió 11,4 millones de huéspedes en sus más de 650 hoteles y apartahoteles, con niveles de ocupación media mensual del 80% en 2014. La visión de Dubái para 2020 tiene como objetivo crucial atraer 20 millones de visitantes anuales. Que haya tan pocas inversiones españolas en la industria turística se debe más bien a una estrategia de adaptación progresiva y prudente de España a este mercado. Dubái considera beneficioso para ambos la entrada de más hoteles españoles. El Grupo Iberostar está explorando la posibilidad de dirigir un hotel en Dubái y Riu Hotels & Resorts se asociará a Nakheel, construyendo un cuatro estrellas, todo incluido, nicho sin explotar en Emiratos. Meliá abrirá su ME by Meliá Dubai como parte del proyecto The Opus, de la promotora dubaití Omniyat, diseñado por la célebre arquitecta británico-iraquí Zaha Hadid, ubicado en Business

Algunos apuntes más...

¿Por qué tener productos y servicios con certificación halal?

Por el coste de oportunidad en ciertos mercados. La economía islámica abarca todos los sectores y crece más del doble que la tradicional.

Educación en español en Dubái

La comunidad hispanohablante de Dubái necesita tener una colegio español. Está creciendo mucho y tendría sentido. Algo único en Dubái es el número de nacionalidades, más de 190. Los indios — que son el 45% de la población— tienen 25 colegios. Hay 3.000 japoneses en todo Oriente Medio, dos tercios en Dubái y tienen su colegio... El Colegio Británico tiene casi 3.000 alumnos, mi hija es alumna. Mis hijos van al Colegio Americano. Ahora bien, en Dubái priman los intereses comerciales. Los incentivos para atraer instituciones educativas extranjeras son más indirectos que directos, a diferencia de Abu Dabi donde el gobierno sí ofrece ayudas para su establecimiento y ha sido muy exitoso atrayendo nombres como New York University y MIT.

¿Por qué no hay más presencia empresarial española en Dubái?

Cuando hablo con mis homólogos españoles, es un clásico escuchar que su país se ha centrado en Latinoamérica. Pero en la región del Golfo hay oportunidad para crecer de forma rápida. Necesita todo tipo de

servicios. Importamos mucho; creo que España tiene una ventaja competitiva en calidad y precio. No creo que el idioma sea impedimento. Los gobiernos y las cámaras de comercio —tenemos relación con Barcelona y Madrid y oficinas en países latinoamericanos— deberían impulsar más relaciones. Claro, las empresas tienen que hacer su parte. Por ejemplo, conozco el caso particular de Roca y su socio. Han penetrado el mercado exitosamente y tienen su parcela.

España asocia Dubái a destino turístico caro

Ahora estamos impulsando el mercado intermedio y mejorando el transporte para alcanzar el objetivo de tener 20 millones de turistas en 2020. Veremos resultados en unos tres años. ¿EAU como destino regional para turismo médico? Tenemos instalaciones que parecen hoteles, pero la sanidad necesita talento. Empezamos hace menos de diez años abriendo zonas francas creando infraestructura médico-hospitalaria adonde han llegado médicos y profesionales de la salud. Somos muy exigentes. Incluso los cirujanos plásticos dicen que EAU es uno de los lugares y un destino enorme para esta especialidad. Sanidad y educación tienen un gran potencial no sólo para los locales sino para el consumo regional. También buscamos atraer consumidores africanos. Con frecuencia es más fácil venir aquí que a cualquier otro lugar.

de mercancías pasa por sus puertos y Jebel Ali, es la joya de la corona. España mantiene un importante superávit comercial con Emiratos de casi 1.800 millones de euros

Bay; ya tenemos algunas marcas emblemáticas del sector hotelero español.

—P: Nos han dicho que la estrategia de Dubái es hacer de EAU el primer destino turístico para los españoles. ¿No es demasiado ambicioso? ¿Cuál será la contribución de Dubai Chamber?

—R: No hay objetivo demasiado ambicioso para Dubái y uno podría confirmar esto mirando la historia reciente de su desarrollo económico. Dubai Chamber apoya la creciente atracción de turistas e inversiones a EAU. Puede facilitar contactos y organizar reuniones entre miembros activos de la industria turística española y emiratí, facilitando este ambicioso pero no imposible objetivo. También podemos organizar eventos y exhibiciones, en cooperación con otras autoridades locales que podría atraer inversores o empresarios de España y países latinoamericanos.

—P: Dubái puede verse afectada por la inestabilidad política de la

comercio, el transporte y el turismo. Por ejemplo, el Aeropuerto Internacional de Dubái alcanzó los 46,47 millones de pasajeros en agosto de 2015, un 12,4% más que el mismo periodo de 2014 y ya pasa a Heathrow como primer aeropuerto por pasajeros internacionales a nivel mundial.

P: EAU está considerando introducir el IVA en coordinación con otros países del CCG. ¿Cuál será el tipo impositivo? ¿Cómo afectará a Dubái como centro turístico y empresarial?

—R: Aún estamos estudiando el impacto del IVA y del impuesto de sociedades. El objetivo es diversificar ingresos, fortaleciendo nuestra posición fiscal. A nivel federal habría mayor presupuesto para invertir en el desarrollo del país. Eso es bueno. Tenemos ya un impuesto corporativo para la banca extranjera y se debate si ampliarlo, bajando el tipo impositivo. En la coyuntura actual, las compañías buscan mucho más que un destino libre de impues-



Hamad Buamin, presidente y consejero delegado de Dubai Chamber

región y la volatilidad de los precios del petróleo. ¿Como presidente de Dubái Chamber, en una escala del 0 al 10, qué clima ecológico se respira?

—R: Le doy un 8. Nos sentimos cómodos para capear las incertidumbres globales. Dubái es una economía muy abierta y está convirtiéndose en una parte importante en el ruedo comercial y financiero global. El impacto de lo que ocurre fuera queda mitigado por nuestra diversificación económica. El PIB real de Dubái creció un 3,8% en 2014 y los sectores más potentes, incluyendo turismo, comercio al por menor, logística y re-exportación están creciendo y se espera que continúen haciéndolo. El mercado inmobiliario está teniendo una corrección normal en cualquier mercado en crecimiento. Dubái está bien apuntalada por el sector servicios, principalmente el

tos para sus negocios. La estabilidad económica y política es un factor crucial y EAU saca buenas notas en ambas. Por eso, no me gustaría asumir un impacto negativo en la posición de Dubái.

—P: ¿Algún mensaje final a la comunidad empresarial española y latina? R: EAU ocupa el número 22 de 189 países en el Índice de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial en 2015 y Dubái está impulsando la creciente presencia de empresas españolas y latinas en el mapa empresarial dubaití. Los EAU dan la bienvenida a actividades empresariales en ambas direcciones, hacia Dubái y desde Dubái. Uno no debería olvidar que Dubai Chamber está comprometida para apoyar a la comunidad empresarial en Dubái y a empresas que están considerando establecer una base en Emiratos.

SULTÁN SULAYEM, PRESIDENTE DE DP WORLD

«Ser número uno no sirve de nada si no haces dinero»

Las autoridades españolas deberían ser más agresivas, hablar más con Emiratos y presentar ofertas de inversión, según Sultán Sulayem



Sultán Sulayem, presidente

«Si hablamos de actividad portuaria, España y Europa tienen capacidad suficiente. No tendría sentido invertir en puertos para no usarlos»

—RESPUESTA: Es un puerto pequeño. Trabaja bien pero no a pleno rendimiento. Nos gustaría utilizarlo más. Tiene problemas por culpa de la crisis europea. —P: ¿Cómo reaccionarían si Cataluña se independizara? —R: Ya me hicieron esa pregunta sobre Escocia. No especulamos. Siguiendo el dicho 'cruzaremos ese puente cuando lleguemos a él'.

—P: La inversión directa emiratí en España es pequeña. ¿Por qué?

—R: A Algeciras llegamos tarde. Creo que las autoridades españolas deberían ser más agresivas y venir a hablar más con EAU para presentar ofertas de inversión. Hay mucha liquidez en los bancos, buenas instalaciones... Creo que hay proyectos en España interesantes para que EAU preste atención: inmobiliaria, banca, turismo, hoteles, minería... Pero no soy la persona adecuada para opinar. Si hablamos de actividad portuaria, España y Europa tienen capacidad suficiente. No tendría sentido invertir en puertos para no utilizarlos.

—P: Tras una década del rifirrafe con los americanos, ¿la percepción sobre DP World ha cambiado? ¿Volvería a estar interesado en adquirir activos allí?

—R: Creo que fuimos víctima de algunos medios. Emiratos es so-

cio de EE.UU en temas de seguridad, cooperamos con los grandes poderes mundiales para asegurarla, OTAN también. Desde entonces nos han invitado para estudiar posibles compras, pero no hemos visto ninguna oportunidad factible. El coste de operar allí es muy alto comparado con los ingresos. Y el precio que piden no justifica la inversión, pero nos llegan oportunidades diarias.

—P: El transporte marítimo del futuro será controlado por una pequeña élite de puertos capaces de acomodar la nueva generación de mega-buques. MSC, CMA CGM y Maersk por ejemplo tienen barcos gigantes en las grandes rutas que unen Asia con el Norte de Europa. Y los astilleros coreanos continúan ocupados construyendo para las grandes europeas y chinas. ¿Qué hacen ustedes?

—R: Si nuestros clientes construyen nuevos buques, nos acomodamos y si significa invertir en infraestructura, invertiremos. Diecisiete de nuestras terminales alrededor del mundo tienen capacidad para acomodar a los barcos más grandes del océano.

—P: ¿Qué operador portuario dominará el mercado en 2030?

—R: Nuestro objetivo no es ser el más grande sino el más eficiente y el que más beneficios dé. Esa es nuestra responsabilidad frente a los inversores. Hoy somos los terceros, pero podríamos ser los décimos, o el número uno; no sirve de nada si no haces dinero.

—P: Algunos opinan que su alta productividad es por la ausencia de sindicatos.

—R: No. Formamos a nuestra gente para trabajar mejor. Nuestra productividad es alta sin comprometer la seguridad. El porcentaje de accidentes es inferior a estándares internacionales. Uno de los trabajos con más riesgo es el de operador de grúas. Es duro; estamos cambiando el sistema para que el operario maneje la grúa no *in situ* sino desde la oficina con un ordenador. Sustituimos la mano por el cerebro aquí y en otros países.



RICARDO FISAS, CONSEJERO EJECUTIVO DE NATURA BISSÉ Y VICEPRESIDENTE DE LA DIVISIÓN INTERNACIONAL

«Quienes antes firmaban acuerdos en Europa y EE.UU ahora lo hacen en Dubái»

Natura Bissé fue la primera firma europea en obtener el sello halal expedido por la autoridad certificadora oficial emiratí (ESMA). Desde Dubái re-exporta a GCC y al mercado índico

Quizás la mejor campaña de marketing de la empresa cosmética española, Natura Bissé, es ser la responsable de la puesta a punto de las estrellas de Hollywood para los Oscar. Difícil saber sin embargo, cuántas potenciales consumidoras conocen esa información en Oriente Medio. «Somos una empresa de desarrollo e investigación de pro-

ducto, invertimos un 6-8% en I+D pero podemos mejorar en marketing. Hemos seguido demasiado a rajatabla nuestro lema *My skin, my secret*. La industria nos conoce pero el consumidor final, a excepción de EE.UU y España, no», dice Ricardo Fisas, consejero ejecutivo de la firma.

«Si quieres tomarte en serio este mercado, necesitas estar aquí»



Ricardo Fisas

Mejor si es halal

Natura Bissé llegó a EAU en 2011 y hace dos años fue la primera empresa europea de su sector en obtener el sello halal expedido por ESMA, la autoridad federal emiratí que persigue tener un rol global como certificadora oficial halal. Natura Bissé ya tenía ese sello al llegar a Emiratos, aunque expedido por una certificadora europea. «Es un servicio más que prestamos. Crecerá mucho». Para Natura Bissé Dubái es estratégico, al ser de las pocas zonas del mundo donde se concentran las grandes cadenas hoteleras –su canal de distribución– y sus ejecutivos estrella. Desde la zona franca del aeropuerto de Dubái (DAF-

ty-free de ningún aeropuerto del mundo; ni siquiera en el de Dubái por donde pasan 78 millones de pasajeros anuales. «Es nuestro próximo objetivo pero para eso tenemos que tener una marca reconocida a nivel mundial; estamos trabajando en ello ahora». El récord histórico de venta de una sola marca en Harrods lo tuvo Natura Bissé, donde una mujer árabe compró productos por valor de 45.000 euros en regalos para el Ramadán, vaciando el mostrador.

LE INTERESA SABER...

Cicerones en Emiratos

«Cuidado. Dubái tuvo su momento. Ahora es un mercado muy maduro. Introducir un nuevo producto cuesta tiempo y dinero. Las compañías ya se han hecho un nombre y ganar cuota de ventas es difícil. O traes unos diferenciales muy buenos, o serás un suministrador más. EAU debe mirarse como un centro neurálgico y nosotros podemos ser sus ojos», dice Enrique Urrutia, consejero delegado de la consultora **Feedback Services**. Henar Rodríguez, la directora ejecutiva, añade: «EAU tiene un radio de acción que te acerca a 2.000 millones de personas en menos de cuatro horas de vuelo». Urrutia y Rodríguez son de Vitoria y residen en Emiratos desde hace una década. Su consultora es promotora externa de SPRI (Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial), pero ofrece sus servicios a otros clientes, públicos o privados, emiratíes y españoles. ¿Conclusiones de diez años en EAU? «Las ganas de una empresa de penetrar este mercado valen más que las dificultades que éste presenta. El seguimiento a cada acción es fundamental, pero a menudo falta esa labor de perseverancia y cultura empresarial internacional. Las pymes son las más perjudicadas; hacen un gran esfuerzo para venir aquí».

No es ciudad para ventanillas

Tener una administración electrónica es parte de los objetivos del emirato y Dubai Trade es un ejemplo real. Se creó en 2013 y es un portal electrónico que tiene automatizado todos los procesos de importación y exportación en Dubái; desde el despacho de aduanas y la relación con los agentes aduaneros, hasta el pago por servicios a los transitarios. «El 97% opera online. Sólo un 3% residual acude a ventanillas. Dubai Trade es ya un imprescindible», asegura Mahmood Al Bastaki, ingeniero eléctrico y su consejero delegado. «No esperamos a que nadie viniera a decirnos lo que teníamos que hacer. Lo hemos construido nosotros desde cero». Y va más allá «queremos automatizar todo el ciclo del movimiento de una mercancía desde el momento en que, por ejemplo, un importador en Dubái acuerda un precio con un productor en China, hasta que ese producto llegue al almacén del comprador; incluye la apertura de una carta de crédito con el banco, la contratación de un seguro, etc, todo en tiempo real y al mejor precio del mercado porque tendrás dónde elegir», explica. Ahora están trabajando en un proyecto aún más ambicioso con las navieras para que el propio importador realice la contratación y el seguimiento del transporte marítimo; para ello, deben crear una herramienta que no existe. «En el transporte de carga aérea todo está unificado, se conocen los horarios, las rutas, puedes hacer todo el seguimiento completo online. En transporte marítimo no es tan fácil», asegura.

DIEDC, CENTRO DUBAÍ PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA ISLÁMICA

El despegue y arquitectura de la economía islámica

Según DIEDC, «en el mundo hay 1.600 millones de musulmanes», que son los principales demandantes de esta economía



Abdulla Al Awar

un negocio que cumple con las leyes de la shariah» ¿Si soy un exportador español en Oriente Medio tendré más puertas abiertas si mis productos y servicios cumplen con la shariah? «Muy probablemente sí. Depende de la región», opina Al Awar «porque si yo soy el consumidor y tengo la opción de comprar con certificado halal o sin certificado, elegiré lo primero al coincidir con

«España tiene un gran potencial para desarrollar la economía islámica en el sector turístico»

los valores con los que me crié. Al Awar piensa que el alcance va más allá. «Conozco no musulmanes que prefieren comida halal porque el modo de sacrificar al animal, su procesado, la ausencia de ingredientes artificiales y un largo etcétera lo hacen deseable». En el futuro, quieren hablar con la Unión Europea para implementar iniciativas y estándares comunes de forma oficial.

Al fin y al cabo, un negocio

¿Un modo de proteccionismo de mercados musulmanes? «No», dice Al Awar, «al fin y al cabo es

Comercio bilateral entre España y Emiratos Árabes Unidos



Fuente: trademap.org (UN Comtrade Statistics)

ARTURO MANSO, DIRECTOR EJECUTIVO DE TEKA EN EAU

«Dubái puso a EAU en el mapa del mundo y a Dubái le puso en el mundo la zona franca de Jebel Ali»

Se espera que en los próximos cinco años hasta la Expo 2020 las actividades relacionadas con construcción residencial, hoteles e infraestructuras se disparen. Después, los servicios serán la clave

Tan integrado está en Dubái y en EAU que incluso el ministro de Economía Sultán Al Mansouri, amigo personal suyo, nos dice: «no le cuenten como expatriado; es más emiratí que español». Ni tiene Twitter, ni LinkedIn, ni Facebook, porque no quiere ser esclavo de la tecnología: «para tener éxito o al menos intentarlo tienes que trabajar y si estás en todos esos sitios, no trabajas». Arturo Manso tiene 50 años, familia numerosa, y está en Emiratos porque cuando viajaba a Oriente Medio –hace diecisiete años como director de Exportación de Teka– observaba que el único país que mutaba era EAU, especialmente Dubái. Vio coherencia en su estrategia de convertirse en el centro de la región, presentó un plan de negocios –que el consejo de dirección aprobó– y se convirtió en el responsable para Oriente Medio. Cuando llegó a Dubái tenía que desinflar las ruedas de su 4x4 para poder entrar en casa, evitando hundirse en la arena. «Dubái ha puesto a EAU en el mapa del mundo. Y a Dubái le ha puesto en el mundo JAFZA, la zona franca de Jebel Ali. Te facilitan todo, incluida la repatriación 100% de beneficios, sin necesidad de tener un socio local. Desde aquí, puedes transportar mercancía al extremo más lejano de África en 48 horas. Es el *hub* perfecto, el gran secreto de EAU». En Jebel Ali abrieron su primera oficina. Tienen tres. El primer año las ventas fueron de 92.000 euros; las actuales son de varios millones de euros. Ve tres etapas: antes de la crisis del 2008 cuando todo iba como un cohete, los años posteriores a la bancarrota de Dubái y la recuperación desde 2012.

–PREGUNTA: Usted tuvo olfato y apostó por EAU. ¿Cómo ve el futuro?

–RESPUESTA: Yo no soy tan visionario como los jeques pero

creo que hasta Expo 2020 habrá en Dubái una actividad muy intensa en construcción. Quitarle el protagonismo es complicado. El 80% de todo lo expuesto este año en Cityscapes ya está vendido. Además, Dubái está dragando el Creek y una parte de la ciudad se convertirá en isla, con varios kilómetros en los que construir mansiones, casas, hoteles, oficinas... Lo harán tipo Miami. Aunque no se llenen los edificios es tu obligación mantener cuando viajaba a Oriente Medio –hace diecisiete años como director de Exportación de Teka– observaba que el único país que mutaba era EAU, especialmente Dubái. Vio coherencia en su estrategia de convertirse en el centro de la región, presentó un plan de negocios –que el consejo de dirección aprobó– y se convirtió en el responsable para Oriente Medio. Cuando llegó a Dubái tenía que desinflar las ruedas de su 4x4 para poder entrar en casa, evitando hundirse en la arena. «Dubái ha puesto a EAU en el mapa del mundo. Y a Dubái le ha puesto en el mundo JAFZA, la zona franca de Jebel Ali. Te facilitan todo, incluida la repatriación 100% de beneficios, sin necesidad de tener un socio local. Desde aquí, puedes transportar mercancía al extremo más lejano de África en 48 horas. Es el *hub* perfecto, el gran secreto de EAU». En Jebel Ali abrieron su primera oficina. Tienen tres. El primer año las ventas fueron de 92.000 euros; las actuales son de varios millones de euros. Ve tres etapas: antes de la crisis del 2008 cuando todo iba como un cohete, los años posteriores a la bancarrota de Dubái y la recuperación desde 2012.

«Muchos querían para sí la gran tolerancia hacia otras nacionalidades y la armonía con la que se convive en este país»

porte público...

–P: Y los otros seis emiratos ¿cuánto cuentan?

–R: Mucho. Siguen la inercia de Dubái. Además, el gobierno es consciente de que no sólo los dos grandes Dubái y Abu Dabi pueden respaldar.

–P: ¿Se ha preparado?

–R: Yo ya me he abierto hueco. Cuando llegue mi competencia, ya tengo puesta mi barrera de entrada. El cliente en Dubái espera que le visites a diario. Los de Fujairah, a dos horas de coche y Ras Al Jaima, a hora y media, no esperan nada; te reciben encantados porque son ellos quienes se desplazan a Dubái (*Despliega el mapa de cada emirato con banderitas donde Teka está presente*). Nos hemos comido el mercado. En Al Ain –ciudad del emirato de Abu Dabi– tengo 25 tiendas, en Sharjah 60. Todos están deseando seguir los pasos de Dubái.

Una cachaba hincada en Jebel Ali

«Admiro a la clase dirigente, a los jeques visionarios que se inventaron esto, a *Sheikh Zayed*, el fundador de EAU en 1971 y en Dubái a *Sheikh Rashid*, padre del actual gobernador de Dubái, vicepresidente y primer ministro de EAU, que hace 43 años cuando no había nada en Dubái hincó su cachaba en Jebel Ali y dijo, 'construyamos un puerto aquí'» dice Manso señalando el sur de Dubái en un mapa de entre los muros que tiene colgados en la pared de su oficina. «Esto no era Rotterdam, sólo arena, camellos, dátiles. Buscaban per-

las en apnea y mira lo que es hoy. Admiro la humildad que tuvo EAU tras el descubrimiento del petróleo para reconocer su falta de preparación de entonces, atarse los machos y llamar a quienes mejor podían ejecutar su visión. Cree que en España hay un desconocimiento grande de EAU, asociado a la imagen sofisticada y artificial que de Dubái presentan los medios. «Descubren casi todo, incluida la gran tolerancia hacia otras nacionalidades y la armonía con la que se convive en este país. Muchos la querían para sí».

–P: ¿Cómo está posicionada Teka frente a su competencia en EAU?

–R: Es la número uno con 3 oficinas y 282 tiendas que distribuyen nuestro producto. Hay 300 en el país; controlamos el 97% del mercado. También vendemos directamente a grandes y pequeñas promotoras emiratíes como Emaar, Damac, Nakheel y Aldar. El posicionamiento de la marca Teka es diferente al que tenemos en España. Somos número uno a gran distancia de Bosch y Siemens, competidores directos.

–P: Acaba de viajar a Irán. ¿Cómo es ese país y el resto de países del entorno?

–R: La normalización de relaciones con Irán ayudará a impulsar las relaciones comerciales. Es mi mejor mercado; 70 millones de personas que no gastan dinero en cosas externas, pero en casa las mujeres tienen Armani y Gucci y cocinas de gama alta y media.

–P: Hace diez años creó junto con otro español el *Spanish Business Council* (SBC) la asociación que fomenta las relaciones bilaterales entre empresas emiratíes y españolas donde fue vicepresidente hasta 2013. ¿Qué tenía en mente?

–R: Dos objetivos: empresarial y social. Entonces la compañía más grande era Teka y al no haber masa crítica dominó el segundo. Cuando uno viene a trabajar con la familia, tan importante es ésta como el trabajo. El SBC ha contribuido a crear marca España; aunque quien ha contribuido más ha sido el Rey Juan Carlos; se sentaba con nosotros y uno a uno preguntaba qué necesitábamos e insistía en que se hiciera un seguimiento. Siempre ha actuado como un gran comercial, sólo le faltaba el catálogo bajo el brazo. El Rey Felipe VI vino siendo príncipe y deseamos que venga pronto ya como rey.



Arturo Manso, director ejecutivo de Teka

Comercio bilateral entre España y Dubái (2010-2014)



Fuente: DCCI (Cámara de Comercio e Industria de Dubái) con datos de Dubái Customs

Spanish Business Council Al toro por los cuernos

Ricardo Fisas es el presidente del Spanish Business Council, la asociación empresarial para impulsar las relaciones España-EAU. «Si quieres tomarte en serio este mercado, necesitas estar aquí; no sólo a nivel institucional, también como empresa. Hay muchas compañías que están intentando gestionar licitaciones desde Barcelona o Madrid. Eso no funciona: es un mercado donde las relaciones personales son importantísimas. Quien quiera hacer algo aquí, tiene que apostar en serio por la región porque ya llega tarde, aunque si trabajas bien pueden

llegar a salir proyectos importantes». Las relaciones entre EAU y España son muy buenas pero no exentas de conflictos. El más conocido es la demanda presentada por el gobierno de Abu Dabi contra el español por los recortes en las renovables que afectaron a la inversión que Abu Dabi tiene en la planta Gemasolar de Sevilla. «Nos criticaron por la inseguridad legal y el cambio de unos retornos estipulados, así como por la gestión. España debería haber cogido el toro por los cuernos y enviar a un primer espada a informar, cara a cara, de la situación».

cinfa Medicamentos accesibles de calidad europea

- Más de 45 años de experiencia, con presencia en 50 países
- El laboratorio más presente en los hogares españoles

www.cinfainternacional.com

ENRIQUE ORDIERES, PRESIDENTE DE CINFA

«EAU es un mercado exigente pero con un gran potencial»

Cinfa, primer laboratorio español por unidades vendidas en la farmacia, prepara nuevos lanzamientos para 2016



Enrique Ordieres, presidente de Cinfa

La sanidad es prioridad para EAU, que quiere convertirse en el centro regional de turismo de salud. Construye hospitales y capta talento y marcas internacionales. En 2013 el sector emiratí de la salud movió 9.500 millones de euros según Alpen Capital, que estima que en 2018 supere los 17.000 millones. Eso abre nuevas posibilidades a las farmacéuticas; entre ellas la española Cinfa que factura 358 millones de euros anuales y cuenta con un vademécum de 1.200 presentaciones. Aunque en España trabaja en todas las áreas terapéuticas, en EAU se centra en atacar el asma y la hipertensión.

«Son enfermedades crónicas cada vez más comunes en el Arábigo como consecuencia del estilo de vida, la alimentación, el sedentarismo y el aumento de la obesidad», dice Enrique Ordieres, presidente de esta compañía. Cinfa cuenta con 45 años de trayectoria empresarial y actualmente tiene presencia en medio centenar de países.

—PREGUNTA: ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han encontrado en el mercado?

—RESPUESTA: El marco legislativo presenta un reto importante. El mercado emiratí cambia con mucha rapidez, lo que dificulta la planificación a largo plazo

nos exige una gran capacidad de adaptación. Nuestra trayectoria internacional, unida a nuestro gran equipo, nos permite reaccionar con flexibilidad y agilidad. Damos mucha importancia a rodarnos de los mejores socios locales. Desde el inicio, estamos trabajando de mano de Pharma Access, una empresa bien implantada en la zona del Golfo con la que trabajamos de una manera muy próxima. La evolución y el alcance de nuestra alianza han demostrado que hemos formado un buen equipo.

—P: ¿Están presentes en los siete emiratos de EAU?

—R: Sí, tenemos dos medicamen-

tos para la hipertensión; uno para el asma, otro para el control del colesterol y un antibiótico. Fuera de EAU también estamos en Kuwait y hemos iniciado ya trámites para comercializar nuestros productos en Arabia Saudí, Jordania, Omán, Catar y Bahreín.

—P: ¿Qué canales de distribución utilizan en EAU?

—R: Nuestros medicamentos se distribuyen a través de socios locales que venden directamente a las cadenas de hospitales, clínicas y farmacias. También, y gracias a la calidad de nuestros medicamentos, recibimos requerimientos por parte del Ministerio de Sanidad para vender a instituciones públicas, lo que siempre supone un aval añadido para consolidarse en el mercado privado.

—P: Emiratos busca empresas que implanten centros de producción y de I+D+i en suelo emiratí. ¿Tendría sentido para ustedes hacerlo teniendo en cuenta el posicionamiento geográfico emiratí en el centro neurálgico de «la nueva ruta de la seda» o es más provechoso utilizarlo como centro logístico y de re-exportación?

—R: Cinfa fabrica sus productos en sus dos plantas de Navarra, en España, para todos los países en los que opera. Por el momento, no nos hemos planteado la fabricación de medicamentos en el Golfo Arábigo, aunque estamos abiertos a estudiar otras posibilidades.

—P: ¿Cuál es su escenario a corto y medio plazo en EAU y en la región?

—R: Nuestro reto consiste en continuar con la consolidación de nuestros productos tanto en el

canal como en los clientes finales. Estamos preparando nuevos lanzamientos para 2016 y confiamos en que estos nuevos fármacos nos ayuden a consolidar el negocio actual y el futuro en la zona.

—P: Con su experiencia en EAU, ¿animaría a otras empresas españolas o de países hispanohablantes del sector a realizar actividades de negocio en EAU?

—R: Por supuesto. Se trata de un mercado que implica un reto muy exigente pero que tiene un gran potencial, si se hace bien. Al final hay que tener claros tres aspectos al entrar en esta zona: contar con productos de alta calidad, elegir un buen socio bien

En 2013 el sector de la salud emiratí movió 9.500 millones de euros y se estima que en 2018 la cifra supere los 17.000 millones

posicionado a nivel local, y llevar a cabo una gestión muy cercana al mercado a nivel de equipos humanos.

—P: ¿Hay algún mensaje final que le gustaría trasladar a la comunidad de negocios española?

—R: Dada la creciente complejidad en el mundo del medicamento, cuyos desarrollos son cada vez más complejos, se hace necesaria una mayor presencia internacional. La zona del Golfo es una oportunidad para países que puedan ofrecer los máximos estándares de calidad europea con tratamientos que respondan a las altas exigencias de este mercado.

Gasto total en Salud	EAU	España
Como % del PIB	3,1%	9,3%
Porcentaje de gasto cubierto por el gobierno	63,6%	73%
Gasto total per cápita en salud	1.430\$	2.984\$

Fuente: OMS, con datos de 2011

«Si estás entrando o a punto de entrar en este mercado, no pienses que llegas tarde, aún quedan sillas por ocupar»

gística es un reto», opina el jeque Faisal bin Saqr Al Qasimi, presidente del consejo de administración de Julphar una de las mayores farmacéuticas emiratíes. Cuando el jeque —que recibe tratamiento de Alteza Real por ser hijo del último gobernador del emirato— habla de geografía se está refiriendo, como casi todos los emiratíes con los que se habla, a los 2.000 millones de personas que viven en un radio de acción de un máximo de cuatro horas de vuelo de EAU. Julphar se ubica

en el emirato de Ras Al Jaima, junto al Estrecho de Ormuz. Además de su fábrica emiratí, produce en Etiopía y Bangladesh y están construyendo una instalación en Jeddah, Arabia Saudí. «La medicina depende de la población y la población de EAU no es muy grande». Julphar invierte el 10% de sus beneficios en I+D: «es muy importante para nosotros; se realiza aquí en Ras Al Jaima y algunos estudios en Europa». ¿Qué opina el jeque sobre los productos farmacéuticos españoles? «España tiene una producción de calidad. Ya trabajamos con empresa españolas en algunos de nuestros inhaladores. Cuando nos sentamos con posibles compañías con las que desarrollar alianza, nuestra prioridad es que sus productos tengan demanda alta, que cumplan los más altos estándares de calidad y que la relación calidad precio sea buena».

FRANCISCO ALONSO, EMBAJADOR DE MÉXICO EN EAU

Otra forma de lealtad al líder

El presidente de México, Enrique Peña Nieto visitará EAU en enero de 2016. «En este país lo importante es el progreso. El país ha llegado a ser lo que es primero porque son pocos, segundo porque se pusieron de acuerdo y tercero porque no cuestionan la autoridad. La legitimidad está basada en otra forma de lealtad al líder», opina Francisco Alonso, embajador de México en EAU. El diplomático —arabista y admirador confeso de todo lo árabe, además de excelente relaciones públicas para la colonia hispanoparlante en Emiratos—



Francisco Alonso

afirma que en Occidente ya no tenemos líderes. «Los votamos, luego los criticamos y los echamos. No podemos ponernos las lentes de occidente para juzgar una realidad que no nos toca. Durante el Ramadán nos recibió el gobernador de Sharjah, el Jeque Sultán Bin Mohammad Al Qasimi, y nos preguntó ¿por qué no nos dejan ser como somos? Conozco a todos los jefes de familia de mi ciudad, les dedico tiempo para poder encontrarme con todos ellos al menos una vez al año. Saben a quien dirigirse ¿Su presidente conoce también a todos? Me quedé pensando. Era como una leyenda de Oriente. Pero es real. Existe. Es el encanto de Oriente que en Occidente ya se nos fue».

MARWAN AL SARKAL, CONSEJERO DELEGADO DE SHUROOQ

«Con todos mis respetos, ¿qué es en definitiva un partido de fútbol?»

Hacer negocios en Sharjah pasa por Shurooq, la entidad que promociona un emirato que quiere ser auténtico, sostenible y moderno

«Paremos de construir cemento. Empecemos a construir personas». La frase —dice el consejero delegado de Shurooq, Marwan Al Sarkal— es del gobernador de Sharjah, el Jeque Sultán Bin Mohammed Al Qasimi. Nuestro paso por su emirato fue rápido, pero la entrevista que le hicimos a Al Sarkal revela mucho de su espíritu auténtico. Algunos extractos:

Turismo emiratí a España

«Para atraer más turismo, España tiene que vender Andalucía de forma diferente. Se beneficiaría de los ciudadanos del Golfo porque les gustaría experimentar la gloria del mundo musulmán. Ir sin saber lo que vas a descubrir es una oportunidad perdida. Muchos vuelan para ver

«Si construyes franquicias, acabas levantando un trofeo que no te pertenece. Lo mismo pasa con la globalización. Si eres auténtico, serás especial, si no, uno más»

fútbol, pero con todos mis respetos, ¿qué es en definitiva un partido de fútbol? He visitado varias veces Andalucía. Me inspira. Nunca tengo suficiente. Caminaba por Sevilla —donde iban los ingleses a aprender protocolo— y en los Reales Alcázares leo en árabe: «Entra y estarás entrando en la paz». Maravilloso. ¿Cuánta gente lo sabe? España tiene que invertir en aprender árabe. O no tendrá idea del valor de lo que tiene. Fui a Córdoba —donde iban los franceses a estudiar ciencias— con la mezzquita mayor del mundo en su día... Volví a casa y pensé, ¿cómo puede ser que no nos hayamos inspirado en las mezquitas que



Entrada hacia el canal de Al Qasba, en el Emirato de Sharjah

construyeron nuestros antepasados para construir las actuales? Fui a la Alhambra donde sin elevar la cabeza ves la belleza de alrededor reflejada en sus fuentes. ¡Qué lección de comunicación directa al cerebro sin mediar palabra! Ahora hacemos réplicas sin pararnos a pensar».

Jeque Sultán Al Qasimi

«Su filosofía es crear *Made in Sharjah*, una ciudad islámica moderna, con crecimiento orgánico y sostenible, donde prime la educación. Tenemos el mayor campus universitario, la Universidad de Sharjah. Su alteza quiere que

en cien años siga conservando su nombre; si construimos franquicias, acabarás levantando un trofeo que no te pertenece. Lo mismo pasa con la globalización. Si eres auténtico, serás especial. Si

«Aquí las cosas llevan su tiempo, no puedes decirme que estoy haciéndotelo perder...».

no, uno más. Podemos ser grandes en poco tiempo pero ¿es económicamente saludable, bueno para la gente y para el medioam-

biente? Es como casarse y querer tener de golpe siete niños. Imposible. La autenticidad es vital para el éxito. En EAU hemos pasado de ser decenas de miles a 9,3 millones de habitantes. Tenemos una gran visión —ser el corazón de la economía regional— pero no podemos lograrlo sólo con nuestra gente! El problema es cuando los que vienen no saben quiénes somos. Los que se mezclan son los que quieres que formen parte de tu comunidad. Algunos no saben lo que ocurre fuera de las zonas francas. De esos no puedes depender. Muchos ni saben una palabra en árabe. ¡Patético! Pero hay paz y respeto. Eso es lo más importante; es un buen comienzo».

El tejido empresarial español

«Cuando vamos a España, el primer objetivo es mostrar las oportunidades. Desconocen que un tercio de la población mundial vive a cuatro horas de vuelo de Dubái. Es una gran ocasión. España destaca en energías limpias. He visitado plantas solares; constituiría un impacto importante tenerlas en Sharjah, además de en Dubái y Abu Dabi que ya conocen. Cuando viajo siempre trato de aprender. Estamos construyendo un *resort* y hemos incorporado ideas del sur de España; no es una réplica, no es *copy*, *paste*, sino una inspiración para espacios de agua y el paisaje. España es buena en calidad, precio y servicio posventa pero los empresarios deberían ser más pacientes. Si nos lleva 20-60 días tomar una decisión, dicen «*Jalal!*» (Palabra comodín para «se acabó»). Aquí las cosas llevan su tiempo, no puedes decirme que estoy haciéndotelo perder... Para un español hacer negocios aquí es mucho más sencillo que para un escandinavo o un asiático. Te juntas con un español y fluye una armonía natural».

APUNTES SOBRE EL SECTOR DE LA SALUD EN EMIRATOS

Martin Berlin, socio de PwC

Al abandonar la región hace 44 años, Gran Bretaña no dejó ni buenas escuelas ni buenos hospitales, forzando salir a buscar tratamiento médico en países como Estados Unidos y Alemania. También en España, con reputación en EAU de tener excelentes oftalmólogos. Se calcula que la balanza de pagos al exterior por servicios médico-hospitalarios era hace una década de 1.900 millones de euros. «El gasto medio por viaje —en intervenciones no complicadas— es de 48.000€, porque el emiratí no viaja solo sino en familia», dice Martin Berlin. Es el alemán a quien Dubái encargó a principios de siglo el diseño de Dubai Healthcare City (DHCC), una zona franca que concibió como un triángulo con proveedores sanitarios, educación médica y consultas externas, en el cen-

tro de la ciudad. Aunque la crisis del 2008 lo ralentizó, tiene dos hospitales, centros de salud, laboratorios y más de 4.000 profesionales registrados. La sanidad en EAU es compleja por las múltiples legislaciones

«El gasto medio por viaje —en intervenciones no complicadas— es de 48.000€, porque el emiratí no viaja solo, sino en familia»

existentes: la federal, la local y la individual que rige en zonas de libre comercio como DHCC. No obstante, varios factores hacen el mercado interesante: el aumento de población y esperanza de vida y el seguro de salud privado obligatorio. EAU es

uno de los países en el mundo con mayor gasto per cápita en salud. La limitada producción local ha atraído a las grandes marcas internacionales como GlaxoSmithKline, Novartis, Abbot, Pfizer, Johnson&Johnson y a otras menos conocidas.

Jeque Faisal bin Saqr Al Qasimi, Presidente de Julphar Pharmaceuticals

«Si eres una compañía farmacéutica y estás entrando o a punto de entrar en este mercado, no pienses que llegas tarde, aún quedan sillas por ocupar. El mercado se está expandiendo. Lo vemos en nuestro balance de resultados. Hay aún margen para beneficio. Lo que necesitas es encontrar un buen socio con capacidad para llevar tu producto hasta el consumidor porque nuestra geografía es enorme y la lo-

Equipamiento de puertos / Parques de almacenamiento de materias primas / Minería / Subestaciones y líneas

Energía convencional / Energía renovable / Plantas industriales / Medio ambiente / Automatización y control

TSK
Crecimiento a través de la innovación

www.grupotsk.com

S.A.R. AHMED BIN SAQR AL QASIMI, PRESIDENTE DE RAK FTZ Y DE RAKIA

Ras Al Jaima, un emirato en alza

RAK FTZ, la zona de libre comercio del emirato de Ras Al Jaima es una de las casi cuarenta que tiene EAU. Según su presidente, más de 8.000 empresas están registradas bajo su jurisdicción, el doble que hace cuatro años. Buscan más

El viaje desde Dubái hasta Ras Al Jaima pasa volando en carretera; la tierra plana y el cielo panza de burra de la primera se va transformando en un paisaje de dunas, que a veces te dejan ver camellos, hasta que en el horizonte aparece una cordillera rojiza y a sus pies una ciudad de mar turquesa. Es Ras Al Jaima, que en árabe significa 'el techo de la tienda', el punto geográfico emiratí más cercano al Estrecho de Ormuz. Fue el único emirato de los siete que forman la federación de los EAU, que no se integró hasta un año después de crearse en 1971. El jeque Ahmed bin Saqr Al Qasimi -con tratamiento de Alteza Real al ser hijo del anterior gobernador del emirato y hermano del actual- presidente RAK FTZ (Ras Al Khaima Free Trade Zone), la zona franca donde hay registradas más de 8.000 empresas. Es un hombre altísimo



Según el Jeque Ahmed Al Qasimi (en la foto) hacer negocios en RAK FTZ es un 25% más económico que en Dubái y Abu Dabi

«Diría que en Barcelona hay mayor conocimiento sobre RAK FTZ, pero eso no significa que Madrid sea menos importante para nosotros: nos interesa muchísimo»

y cálido. Viaja mucho y su reto es mantenerse visible en la estela de condensación de Dubái y Abu Dabi. El año pasado estuvo en España con empresarios madrileños y catalanes.

-PREGUNTA: Desde España parece que sólo Dubái y Abu Dabi existen. Al aterrizar en su país se observa la diversidad.

-RESPUESTA: Sí. Muy pocos nos conocen en España. Es cuestión de promoción. España es muy importante para RAK FTZ. El año pasado pudimos constatarlo en un exitoso roadshow que hicimos en Madrid y Barcelona. Una parte importante de la comunidad empresarial está muy interesada en explorar mercados alternativos y Ras Al Jaima complementa a Dubái, Abu Dabi y Sharjah, como puerta a Asia y el Índico. Somos el emirato más in-

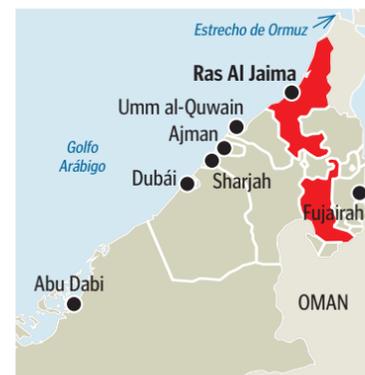
dustrializado de EAU. Nuestra base manufacturera es amplia; ¿ejemplo? Julphar, la mayor farmacéutica emiratí. Somos un destino turístico en pleno crecimiento -40% en 2014- aunque RAK FTZ no interfiere en la política turística. En la zona franca tenemos empresas registradas procedentes de más de cien países: agencias comerciales, parques tecnológicos y empresariales... y un gran número de centros educativos. Estamos creando un prestigioso polo de universidades y otras instituciones académicas, como Birla Institute of Technology que es a India lo que MIT a los

EE.UU. También tenemos gran relación con EPFL (École Polytechnique Fédérale de Laussane) con quienes estamos explorando un proyecto conjunto. Queremos darle un valor añadido a los estudiantes de la región.

-P: ¿Qué resultados tuvo en España?

-R: Firmamos un Memorando de entendimiento con Foment del Treball Nacional en Barcelona. Nos apoyaron mucho y hemos recibido buen feedback de clientes a través suyo.

-P: ¿Diría que los catalanes están



más dispuestos que los madrileños a invertir en Ras Al Jaima?

-R: Diría que en Barcelona hay mayor conocimiento sobre RAK FTZ, pero eso no significa que Madrid sea menos importante para nosotros: Nos interesa muchísimo. También está en nuestro radar Valencia, por las semejanzas que guarda con Ras Al Jaima. Ambas somos puerto de mar con una base manufacturera fuerte.

-P: ¿Por qué elegiría un español su zona franca en vez de las de Dubái o Abu Dabi con las que está más familiarizado?

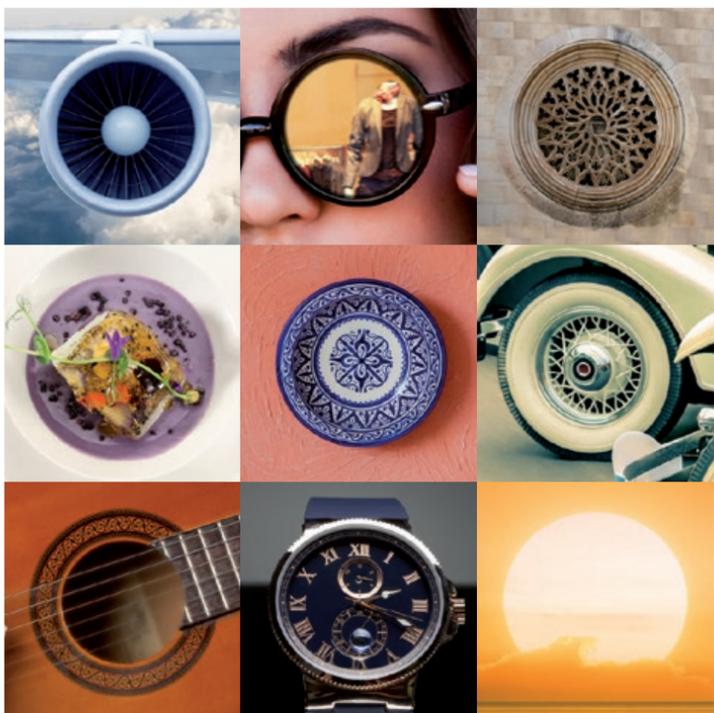
-R: Porque sólo puede ganar. Todas las zonas francas de EAU ofrecen 0 tasa corporativa, 100% control accionario, 0 aranceles a la exportación, 100% repatriación de capitales y 0 impuestos a personas físicas. Pero hacer negocios desde RAK FTZ y vivir aquí es un 25% más económico que en Dubái y Abu Dabi. Además, hay libertad para traer trabajadores de cualquier nacionalidad y no existe un salario mínimo. Somos los únicos que facilitamos su alojamiento dentro de la zona franca y los únicos que permitimos que sean las propias empresas quienes lo construyan e incluso lo alquilen.

-P: ¿En cuánto tiempo se puede gestionar una licencia?

-R: Si tiene los permisos comunes a todas las zonas francas emiratíes, en 3 ó 4 días laborables puede estar funcionando desde su flexidesk en Ras Al Jaima; se trata de un espacio mínimo exigido; un escritorio inteligente dentro de una oficina compartida.

Las Islas Canarias de EAU

Dicen que el emirato de Ras Al Jaima quiere ser en EAU lo que las Islas Canarias son para Europa. La industria turística es boyante, con un crecimiento en 2014 del 40%. Para 2018 persigue llegar al millón de visitantes. Cadenas de lujo como Marriott y Anantara ya están aterrizando y las autoridades continúan desarrollando un plan de infraestructuras para acortar distancia con la competencia. En este contexto, Grupo Cobra, integrado en el grupo español ACS, ha sido la adjudicataria este año de la construcción de una planta desalinizadora. En Ras Al Jaima hay registradas compañías internacionales como Franke y Alokozay. El Fondo Soberano del emirato propiedad 100% del gobierno, a través de su autoridad inversora, RAKIA, que también preside el jeque Ahmed, gestiona activos de 1.100 millones de euros y ocupa el puesto 62º en el mundo, según la clasificación de SWFI.




COSTA DEL SOL
MÁLAGA
Siempre Cálida

El lugar donde cada uno encuentra su sol

La Costa del Sol se ha convertido en uno de los destinos turísticos más completos. Aquí, cada persona puede encontrar la combinación perfecta de ocio, cultura, gastronomía, deporte y aventura con la que vivir una estancia inolvidable. Hay muchas maneras de disfrutar nuestro sol, 10 millones de visitantes ya han encontrado la suya.

www.visitacostadelsol.com